

SEMANAeconómica

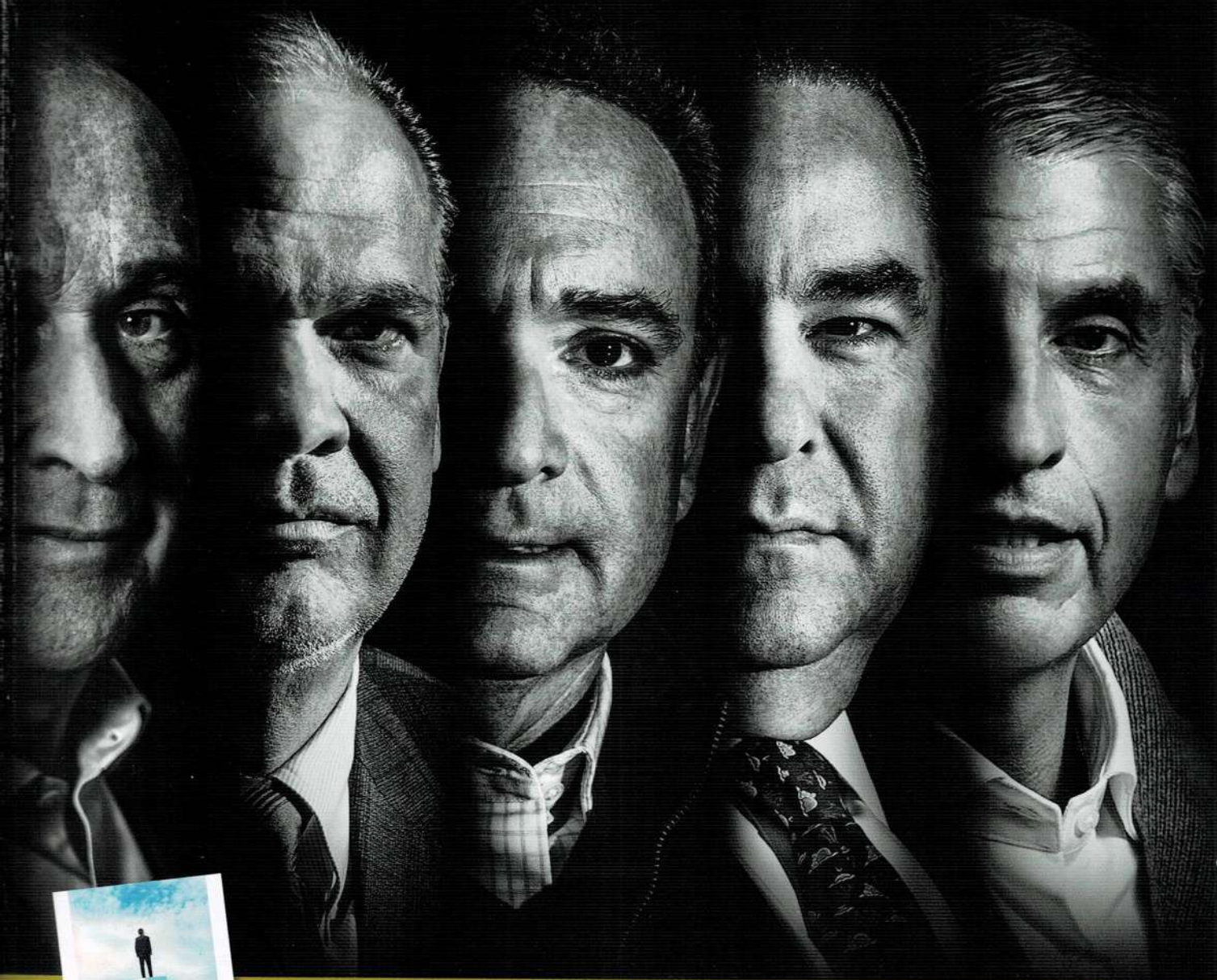
SEMANAeconomica.com

Lima, 6 de julio del 2025 | Año XXXIX | No SE 1969 | Precio S/30

40 años

TOP 25

LOS CEO MÁS RENTABLES DEL PERÚ



XXI ENCUESTA DE
Gerentes Generales

Con medio año transcurrido, las proyecciones de los CEO del país para el cierre de 2025 dan cuenta de crecimientos notablemente superiores a los del 2024 y de un 'ruido electoral' que ya no los paraliza. (p. 49)



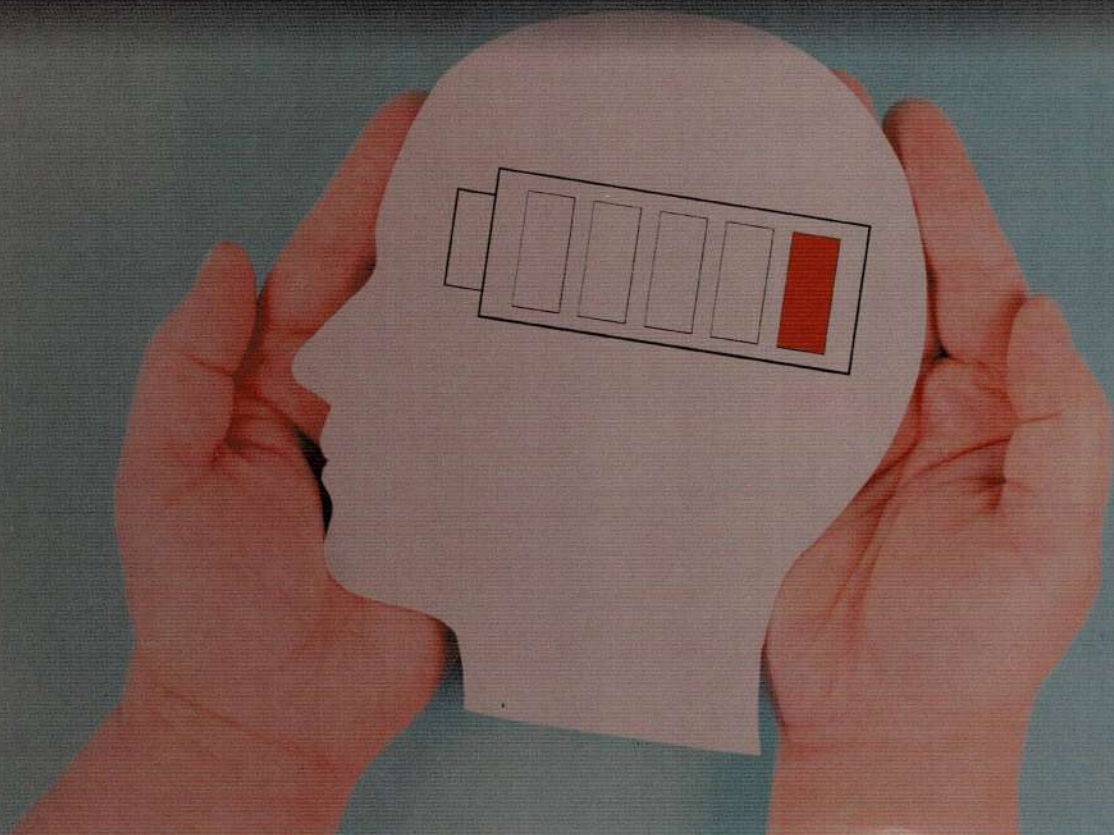
ROUND TABLE

ALTO RENDIMIENTO VS. *BURNOUT*

Equilibrando la productividad y el bienestar

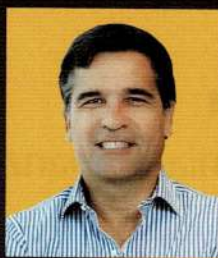


07 DE JULIO





Con la participación de:



**Felipe
Venturo**

CEO de Izipay



**Maria Teresa
Merino**

Gerente
Corporativo de
Recursos Humanos
de Ferreycorp



**Patrick
Lerner**

Gerente de
Recursos
Humanos
de Marcobre



**Mariana
Albino**

Directora de
Recursos Humanos
de Nestlé Perú
y Bolivia



**Camila
Carrillo**

Gerente de
Gestión Humana
de Cencosud



**Vidal
Flores**

Gerente
Corporativo de
Recursos Humanos
de Grupo EFE



**Mónica
Correa**

Directora
de Recursos
Humanos de
Urbanova



**Carolina
Restrepo**

Gerente de Gestión
y Desarrollo Humano
de INTELIGO Perú
Holdings



**Dafnae
Mejía**

Gerente *Business
Partner* Transversal
de Repsol Perú



**Jessica
Angulo**

Gerente de
Estrategia de
Personas de
Pacífico Seguros



**Gardy
Carrasco**

Gerente *Senior*
de Personas de
LATAM Airlines
Perú



**Christian
Bocanegra**

Subgerente de
Talento, Cultura
e Innovación de
Plus Perú

Aliados estratégicos:



urbanova



SE Índice

6 de julio del 2025 | Año XXXIX | No SE 1969

LA VOZ DE SE Ni el momento ni el desempeño de la presidenta Dina Boluarte justifican bajo ningún concepto un aumento salarial. 8

VOCES Y OPINIONES Daniel Guzmán, gerente general de Credicorp Capital SAB 12

VOCES Y OPINIONES Rubén Sánchez, CEO de Grupo San Antonio 14



ESPECIAL Los escenarios que trazan los líderes empresariales para el cierre del 2025 dan cuenta de expectativas de crecimiento notablemente superiores a las del 2024. 49

Sectores y Empresas

AGROEXPORTACIÓN Deal en cosecha 62

INMOBILIARIO Oficinas en su *prime* 64

ENERGÍA Vestas: "Tenemos 12% del share en Perú" 66

COMERCIO Impulso ferial 66

TELECOMUNICACIONES Apuesta por arrendar 68

STARTUPS Inapetencia local 68

Economía y Finanzas

BLACKROCK "Hay espacio para tomar más riesgos de corto plazo" 70

MERCADO DE VALORES Lastre cambiario 72

FINANCIAMIENTO Bloqueo al *factoring* 72

BANCA Scotiabank: "Queremos dar una señal al mercado [con la emisión de bonos]" 74

Management

CULTURA ORGANIZACIONAL El fin normativo del trabajo social 76

INNOVACIÓN ABB: "Un 20% de equipos en el Perú son de alta eficiencia" 77

DESARROLLO ORGANIZACIONAL Claves para transformar desde adentro 77

FINANCIAL TIMES La ventaja de ser el segundo en llegar 78

Legal y Política

LABORAL Nueva defensa ante la inspección 80

TRIBUTARIO Crédito bajo la lupa 82

LABORAL Protección ampliada 82



 **16/10/25**

Lima Polo Club - Santiago de Surco

¡No te pierdas el **único festival** de Gestión de Personas de Latinoamérica!



**Rubén
Sánchez**

CEO en **Grupo
San Antonio**



**José Carlos
Ascarza**

Gerente Global de
Talento Humano
en **Grupo AJE**



**Jorge
Toyama**

Abogado y Socio
en **Vinatea &
Toyama**



**Carolina
Peñaflor**

Chief Human
Resources Officer
en **RIMAC**



**Carmen Luz
Morales**

Top 10 HR Chile,
Neurocoach
y speaker
internacional

¡Y muchos speakers más!

¡Te ofrecemos un día inolvidable!



Desayuno, almuerzo y after office.



Charlas con speakers top.



Regalos, sorteos y más.

¡Aprende, conecta y disfruta!

peopleday.lat/peru

¡Compra tu
entrada aquí!



TELETICKET

Movidas



IGNACIO ARAMBURÚ es el nuevo *country head* de Credicorp Capital en el Perú, cargo que desempeñará en paralelo a su rol actual como *head* de *Wealth Management* Regional. Hasta mayo ejerció como CEO de Profuturo AFP.



IGNACIO BUSTAMANTE fue nombrado director independiente del directorio del grupo Antofagasta plc, accionista de Minas Buenaventura. Cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector.



FERNANDO MÜLLER, hasta ahora gerente general de Edenred Chile, asumió dicho cargo en Edenred Perú.



JAIME ALVARADO es el nuevo gerente general de la Inmobiliaria Koricanha (IKSA), empresa del Grupo Sandoval. Previamente, ejerció como gerente *senior* de Contract Logistics en DP World.



ÁLVARO BECKDORF, hasta ahora gerente general de Ingeniería y Construcción de Grupo Flesan, es el nuevo CEO del *holding* en el Perú.



HUGO GONZÁLEZ asumió como *country manager* de Ricoh Perú. Previamente, desempeñó ese rol en SONDA del Perú.



AUGUSTO REY es el nuevo *country manager* de Dapper en Perú. También es docente de la Universidad Continental.



ÓSCAR ZAPATA es el nuevo gerente Comercial de Prima AFP. Previamente, fue gerente general de Credicorp Capital SAF. **BARUC INCAR**, actual VP de Estrategia Comercial de Credicorp Capital, asumirá interinamente las funciones de Zapata.



GUSTAVO AGUIAR asumirá como *Chief Marketing Officer* (CMO) de General Motors para América del Sur a partir del 14 de julio. Antes lideró el equipo de *Marketing Integrado* de Nestlé Brasil.

SEMANA económica



Número SE 1969

Lima, 6 de julio del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani

ANALISTAS / Alba Ñaupas O., Jonathan Terranova V. Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Coveñas, Edward Abarca, Tamara Ojeda Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Jean Carlo Lactahuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rica

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Puliscó, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

No es suerte, ES ESTRATEGIA

**AFP HABITAT, MEJOR
GESTOR DE INVERSIONES
2024 EN LOS FONDOS
0, 2 Y 3**

Reconocidos por 9 años
consecutivos como Mejor
Gestor de Inversiones en
el marco del "Perú Markets &
Investments Summit 2025"
de El Dorado Investments.

Reafirmamos nuestro
compromiso de brindar el
mejor servicio previsional.



Cámbiate
fácil y rápido
aquí:



UN AUMENTO INMERECECIDO

Al margen de las discusiones técnicas sobre el salario que debe recibir el cargo más alto del Estado, ni el momento ni el desempeño de la presidenta justifican bajo ningún concepto un aumento salarial.

El gobierno acaba de aprobar que el Presidente República sea remunerado con un salario mensual de S/35,568. Los voceros del Gabinete Ministerial han apelado a razones de orden técnico para justificar el incremento. Han argumentado, por ejemplo, que el Jefe del Estado debía tener el sueldo más alto por ser el funcionario de mayor jerarquía. O que era necesario situar el salario del presidente en una escala más alta respecto a sus pares de la región. Al recurrir a estas justificaciones, sin embargo, los ministros han pasado por alto, y de manera muy conveniente, la evaluación del desempeño del funcionario que aspira al aumento salarial.

Se puede debatir y analizar desde diversas aristas cuál debe ser la remuneración del titular del Despacho Presidencial, pero la pregunta central es: ¿el desempeño de la presidenta Dina Boluarte en el cargo justifica hoy un alza salarial? Para esta casa editorial la respuesta es un rotundo "no". Una postura seguramente compartida por muchos ciudadanos

del país, quienes la desaprueban casi de manera unánime. El 93% rechaza su gestión, de acuerdo con la medición realizada por Ipsos Perú en junio. Y el veredicto es similar entre los CEO de las principales empresas del país: la XXI Encuesta de Gerentes Generales de SEMANAeconómica, elaborada por Ipsos Perú y publicada en esta edición, da cuenta de que el 83% de los CEO desaprueba el trabajo de la Jefa del Estado.

La mandataria tampoco sale bien parada cuando los CEO evalúan su trabajo en rubros como el destrabe de proyectos, la atracción de

inversiones, el fomento de la inversión minera o el combate al crimen y la delincuencia. En este último, por ejemplo, el 97% piensa que su desempeño es malo o muy malo.

Los resultados no sorprenden. No son pocos los apartados en los que la administración liderada por la presidenta Boluarte ha mostrado una labor extremadamente pobre. Basta con

recordar la pésima gestión de la crisis de inseguridad en Pataz, donde

el crimen organizado asesinó a 13 personas en mayo. O el escaso liderazgo para sacar adelante en el Congreso la Ley MAPE y suprimir, de una vez por todas, el Reinfo. Sin mencionar el irresponsable manejo de las finanzas públicas, con una regla de déficit fiscal que ya no se respeta y la falta de músculo para contener las presiones de gasto del Congreso y los gobiernos subnacionales.

La lista es larga y podríamos continuar, pero el punto es que la presidenta Boluarte no merecía un aumento que, además, es financiado con los impuestos de todos los ciudada-

nos. Si la súbita decisión del gobierno hubiese sido motivada por razones técnicas para elevar el salario del Jefe del Estado, pues entonces debió hacer efectiva esta decisión el 27 de julio. Sólo así hubiera sido creíble que su preocupación estaba en la remuneración del cargo y no en satisfacer el capricho de una funcionaria cuyo trabajo es notoriamente mediocre. Una funcionaria que parece vivir en una burbuja de frivolidad, al margen de problemas mucho más relevantes que hoy aquejan la vida cotidiana de los ciudadanos y que no son abordados con la misma urgencia que su salario. ■



La presidenta parece vivir en una burbuja de frivolidad, al margen de problemas mucho más relevantes para el ciudadano, que no son abordados con la misma urgencia que su salario



Prudential SAF



HABITAT



LA EXPERIENCIA Y EL RESPALDO MARCAN LA DIFERENCIA

Somos **Prudential SAF**, expertos en inversiones. Somos parte del Grupo Habitat, que cuenta con el respaldo de Prudential, sólida multinacional con:

150 AÑOS
de trayectoria

50 MILLONES
de clientes

50 PAÍSES
donde opera

USD 1.5 MILLONES DE MILLONES
en activos administrados

Conoce nuestro portafolio de fondos mutuos: www.prudentialsaf.com.pe

PrudentialSAF Sociedad Administradora de Fondos S.A.C. Infórmese de las características esenciales de la inversión en los fondos mutuos administrados por PrudentialSAF Sociedad Administradora de Fondos S.A.C, las que se encuentran contenidas en el Prospecto Simplificado, Reglamento de Participación y Anexo de Reglamento disponibles en nuestra web.

Qué Pasó

 en el Perú



1 TRANSICIÓN. Dionisio Romero Paoletti anunció que dejará la presidencia del Grupo Romero y del directorio de Alicorp el 31 de diciembre de 2025, tras más de 25 años de liderazgo. Su salida marca el inicio de una transición generacional en el *holding*, que pasará a manos de la quinta generación familiar. El nuevo presidente será Manuel Romero Valdez, actual vicepresidente del directorio y con trayectoria en empresas como GRIO, Primax y Credicorp. Romero Paoletti lideró la expansión y consolidación del Grupo Romero en sectores clave como banca, consumo masivo y energía. En Alicorp, consolidó su liderazgo regional y su ingreso al mercado estadounidense.

2 CONTROVERSIA. El Ejecutivo oficializó el aumento de sueldo de la presidenta Dina Boluarte de S/15,600 a S/35,568. En respuesta, los legisladores Silvana Robles, Jaime Quito, Sigrid Bazán y Edgard Reymundo presentaron cuatro proyectos de ley para dejar sin efecto el incremento. Además, la Comisión de Fiscalización del Congreso citó al primer ministro Eduardo Arana y al ministro de Economía y Finanzas, Raúl Pérez Reyes. Asimismo, evalúa una moción de interpelación contra el jefe del Gabinete Ministerial.

3 INVERSIÓN. El Ejecutivo solicitará al Congreso un crédito suplementario por S/1,300 millones para financiar 1,280 proyectos de inversión pública en todo el país en salud, educación, saneamiento, infraestructura vial y construcción de puentes, anunció el titular del MEF,

Raúl Pérez Reyes. Indicó que el fin es reactivar obras paralizadas por falta de recursos y dinamizar la economía regional. Añadió que la propuesta se aprobará en un Consejo de Ministros extraordinario.

4 FORMALIZACIÓN. El Minem excluyó a 50,565 mineros del Reinfo por mantener su inscripción suspendida por más de un año, al no cumplir con los trámites mínimos. Sólo 31,560 pequeños mineros y mineros artesanales seguirán en el proceso de formalización, vigente hasta diciembre de 2025 tras la ampliación aprobada por el gobierno. El ministro de Energía y Minas, Jorge Montero, indicó que esta depuración busca ordenar el sector y combatir la ilegalidad. Se aplicarán nuevas condiciones y se promoverán alianzas entre mineros y titulares de concesiones para facilitar la firma de contratos de explotación.

5 DESEMPEÑO. El INEI informó que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana subió 0.13% en junio, debido, principalmente, al alza de precios de alimentos. Aun así, la inflación anual se mantuvo en 1.69%, próximo al centro del rango meta del BCR; mientras que la inflación subyacente se aceleró 0.07%. Por otra parte, la mayoría de los indicadores de expectativas empresariales y situación actual retrocedieron en junio. Según la última encuesta del BCR, las expectativas sobre la economía a 3 y 12 meses bajaron de 54 a 52.9 y de 56.9 a 56.6 puntos, respectivamente. Asimismo, los agentes económicos ahora estiman que el tipo de cambio cerraría en S/3.70 en 2025. ■





UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

EXPERIENCIA INTERNACIONAL DESDE LAS AULAS

En la Universidad del Pacífico nos comprometemos con la internacionalización, ofreciendo a nuestros estudiantes la oportunidad de acceder a una importante oferta académica gracias a la modalidad de convenio de intercambio.

MÁS DE **150**
CONVENIOS
INTERNACIONALES

77 convenios con
universidades
AACSB*

37 convenios con
universidades
triple corona

Pertenecemos al 7% de universidades del mundo con la
acreditación AACSB*

DOBLES GRADOS CON UNIVERSIDADES INTERNACIONALES DE PRESTIGIO



LUISS



EXPERIENCIA DESDE LAS AULAS

- Dobles grados y becas de intercambio
- International Week UP
- Programa de Integración y Visitas Empresariales (PIVE)
- Faculty Led Program (FLP) a Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia

Ranking QS by subject 2025

Top 5 en Economía y Econometría, entre las mejores de la región y del país

Top 5 en Negocios y Administración en el país

Top 10 Latam en Contabilidad y Finanzas



by subject

UP.EDU.PE

LÍDERES CON PROPÓSITO
PARA EL MUNDO

Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

Cinco papeles para el segundo semestre

El comportamiento reciente de los mercados reafirma la importancia de la disciplina y la visión de largo plazo. En ese contexto, varias acciones locales se presentan como buenas oportunidades.

Daniel Guzmán

Gerente general de Credicorp Capital SAB



SOBRE EL AUTOR

Daniel es gerente general de Credicorp Capital SAB y executive director de Credicorp Capital. Es bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima y tiene un MBA en Rotterdam School of Management/Erasmus Universiteit (Países Bajos). Anteriormente, ha sido director de Proyectos Corporativos para la región y responsable de iniciativas digitales dentro de la misma compañía.

Hace unos días, luego de los ataques de Estados Unidos contra las instalaciones nucleares de Irán, conversaba con un amigo sobre la situación geopolítica global. En respuesta, Teherán amenazaba con cerrar el estrecho de Ormuz. Nuestra conclusión fue inmediata: los mercados se desplomarían y las acciones caerían con fuerza.

El mercado, sin embargo, respondió de manera sorprendente. Al día siguiente, el S&P 500 subía 0.96% y el precio del petróleo caía más de 7%. Los inversionistas que se mantuvieron disciplinadamente invertidos, según su perfil, fueron los grandes ganadores de aquella jornada.

Esta anécdota refuerza una lección clave: uno no se puede anticipar al mercado. El *market timing* no agrega valor. Ni los sistemas más sofisticados ni el mejor análisis pueden predecir consistentemente el comportamiento del mercado. Aunque es posible acertar ocasionalmente, lo más efectivo es mantenerse invertido con disciplina y visión de largo plazo.

El market timing no agrega valor. Lo más efectivo es mantenerse invertido con disciplina.

En el caso peruano, esta estrategia cobra aun más relevancia. En los últimos años hemos sufrido choques globales de grandes proporciones, como

la pandemia del Covid-19 y, posteriormente, la guerra Rusia-Ucrania. En paralelo, enfrentamos una constante inestabilidad política —siete presidentes en diez años, nada menos—, convulsión social y desastres naturales como El Niño.

A pesar de ello, la Bolsa de Valores de Lima (BVL) ha mantenido un rendimiento promedio en dólares de 12% anual en los últimos 20 años. Eso sí, con alta volatilidad: un 3% en este 2025 YTD 3%, un +14% en 2024, un +21% en 2023, un +1% en 2022 y +2% en 2021. Un contexto que reafirma nuestra apuesta por compañías locales sólidas, bien gestionadas, con exposición a sectores atractivos

y planes de crecimiento claros.

En primer término, InterCorp Financial Services (IFS, precio objetivo: US\$40), resalta por sus sólidos fundamentos y la reducción en el costo de fondeo y provisiones. Esto, sumado a un esperado repunte en la cartera de consumo, posiciona bien a IFS para seguir generando retornos positivos.

Ferreycorp (precio objetivo: S/4.01), por su parte, reportó un crecimiento de ingresos netos del 24.6% interanual, impulsado por una ganancia cambiaria de S/35 millones. Las expectativas a futuro son buenas y, en concreto, la posibilidad de que se inicie el proyecto Tía María podría dinamizar aun más la demanda de maquinaria. Además, se espera una nueva distribución de dividendos en el segundo semestre, con lo que la rentabilidad por dividendo anual se elevaría hasta 10.1%.

Cementos Pacasmayo (precio objetivo: S/5.08) cerró el 1T25 con un incremento de ingresos de 4.7% interanual, sólidos volúmenes de ventas y márgenes saludables. Y a ello se suma la proyección de una distribución de dividendos de S/212 millones este año, con una rentabilidad estimada de 11.2%. Del mismo modo, Minsur (precio objetivo: S/4.83) también encuentra respaldo por los fundamentos favorables para el estaño, el cobre y otros metales. Se espera, por ello, un buen desempeño operativo este año. Aunque se mantiene la cautela respecto al cobre, debido a los temores de una desaceleración global.

Finalmente, InRetail (precio objetivo: US\$38) resalta por sus márgenes ebitda robustos (cerca de 13%). Su exposición al formato *cash & carry* ha sido clave, al igual que las eficiencias logradas. Y sus planes contemplan una agresiva expansión, con la apertura de 300 tiendas Mass y 70 farmacias.

Más allá de estos *top picks*, respetemos la distribución de activos recomendada para nuestro perfil, así como los horizontes de inversión. Sólo así podremos aprovechar al máximo los beneficios que los mercados de capitales nos ofrecen hoy. ■

Scotiabank®

Compromiso

Importa en la vida, importa en tu banco. En serio.

COLUMNISTA INVITADO

El cliente que nunca tendrá la razón

En un país donde el maltrato y el insulto se han extendido como un cáncer, defender a quienes trabajan con nosotros es un acto de coherencia.

Rubén Sánchez

CEO de Grupo San Antonio



SOBRE EL AUTOR

Rubén es administrador de empresas de la UPC, con una maestría en Marketing de EADA (España) y un MBA de ESADE (España) y la Universidad del Pacífico (UP). Cuenta con postgrados en Pepperdine University, Georgetown University y Harvard University (EE.UU.), HEC París (Francia) y el PAD de la Universidad de Piura. Además de su rol en Grupo San Antonio, dirige la Maestría en Gestión de la UP y ejerce como director y miembro de consejos directivos y consultivos de diversas organizaciones.

Una de las características que observo cuando conozco a alguien es cómo trata al personal de servicio. Si saluda o se despide, si los mira a los ojos, si los trata con respeto. Trabajando en un negocio de servicios, es imposible pasar por alto un elemento tan básico, pero tan significativo: la educación y el respeto que se gestan en casa.

En los últimos años, sin embargo, he sido testigo de abusos hacia mi equipo, que me han llevado a ser más firme en mi postura frente a una pregunta incómoda: ¿el cliente siempre tiene la razón? Recibir a un cliente que, ante un error operativo o de atención, insulta, maltrata o discrimina me genera un profundo rechazo. El verdadero servicio se basa en una relación de respeto mutuo: desde el cliente hacia el equipo y desde

el equipo hacia el cliente.

¿Cómo construir una cultura organizacional sólida, si no somos capaces de defender a quienes la sostienen?

Con impotencia, noto la frustración que siento mi equipo al no poder defenderse. Al tener que callar frente a atropellos de clientes prepotentes. Y mi ausencia física en esos momentos

sólo incrementa mi frustración.

Un gran amigo me decía: “el poder corrompe cuando los valores no están bien cimentados”. Y ese poder se expresa en lo cotidiano, en cómo tratamos a un mozo o a una azafata.

Aquí nace la correlación entre poder y abuso, la misma que ha llevado a nuestro sistema y a nuestro gobierno a una crisis profunda, en la cual se ha perdido el respeto por las instituciones y la autori-

dad. Claro que muchos reclamos de clientes son válidos y tienen toda la razón. Somos humanos, no robots. Y nos equivocamos. Pero, cuando eso ocurre, el camino correcto es pedir disculpas, enmendar y resarcir. Eso construye relaciones duraderas.

Conversando sobre este dilema, uno de mis accionistas me contó una experiencia que me marcó. Él presencié cómo un cliente insultaba y degradaba a uno de nuestros colaboradores. Su respuesta fue clara: lo invitó a retirarse y no volver. No era más bienvenido.

¿Es discriminación negarle la entrada a alguien que abusa? ¿Qué diría Indecopi, que no suele considerar el maltrato de un cliente hacia un trabajador como parte de una interacción argumentativa?

Sé que esto puede implicar riesgos legales, pero soy claro en mi postura: mi equipo es primero. Jamás permitiré que alguien abuse de su posición de poder para maltratar, insultar o discriminar a un miembro de este.

¿Cómo podemos construir una cultura organizacional sólida, si no somos capaces de defender a quienes la sostienen? ¿Qué tan coherentes somos con los valores que decimos promover?

El liderazgo tiene matices y muchas veces exige tomar posición en terrenos grises. Esta semana, por ejemplo, una de mis administradoras recibió insultos degradantes. Otro cliente arrancó un pedido de manos de un repartidor y se negó a pagarlo. Estos hechos me llenan de indignación, pero también de convicción. Ante el abuso, mi lugar estará siempre con mi equipo.

En un país donde el abuso de autoridad se ha extendido como un cáncer, defender a quienes trabajan con nosotros es un acto de coherencia. Los valores no deben corromperse frente al poder. Y tampoco frente al dinero.■

TOP 25

LOS CEO MÁS
RENTABLES
DEL PERÚ

32

**JUAN LUIS KRUGER,
CEO DE MINSUR**

"Evaluamos proyectos en Perú,
Chile y Norteamérica [para
incorporarlos al portafolio]"

36

**LEANDRO GARCÍA,
CEO de BUENAVENTURA**

"No hay que tener vergüenza de
decir que somos un país minero"

40

**FERNANDO EGUILUZ,
CEO DE BBVA PERÚ**

"Estamos viendo muy buena
perspectiva de crecimiento
hacia fin de año"

46

**HUMBERTO NADAL,
CEO DE CEMENTOS
PACASMAYO**

"Si una empresa va a poner en
stand by sus decisiones cada cinco
años, no irá a ningún sitio"

TOP 25 CEO

La nueva edición del *ranking* de los CEO Más Rentables de SEMANAeconómica consolida, por cuarto año consecutivo, a Juan Luis Kruger (Minsur) en la vanguardia del listado. Leandro García (Buenaventura) irrumpe por primera vez en el *ranking*, con un destacado segundo lugar, y Fernando Eguiluz (BBVA Perú) —el único no minero del podio— ratifica el tercer lugar que ocupó en 2024.

Pendiente ventas

+21.9%

Pendiente ebitda

+27.0%

Margen ebitda prom.

+54.6%

01

**JUAN LUIS
KRUGER**
Minsur



PUNTAJE

46.5

Nuevo

Pendiente ventas

+3.0%

Pendiente ebitda

+32.3%

Margen ebitda prom.

+21.0%

02

**LEANDRO
GARCÍA**
Buenaventura



38.1

03

**FERNANDO
EGUILUZ**
BBVA Perú



Pendiente ventas

+11.4%

Pendiente ebitda

+6.2%

Margen ebitda prom.

+45.5%

35.1

04 JUAN CARLOS VALLEJO
InRetail

Pendiente ventas
+10.3%

Pendiente ebitda
+14.2%

Margen ebitda prom.
+12.1%



05 HUMBERTO NADAL
Cementos Pacasmayo

Pendiente ventas
+8.5%

Pendiente ebitda
+7.2%

Margen ebitda prom.
+25.9%



06 TULIO SILGADO
Aceros Arequipa

Pendiente ventas
+10.0%

Pendiente ebitda
+8.3%

Margen ebitda prom.
+14.2%



07 MARIELA GARCÍA DE F.
Ferreycorp

Pendiente ventas
+6.6%

Pendiente ebitda
+9.6%

Margen ebitda prom.
+13.3%



Nuevo

08 PEDRO LERNER
Grupo UNACEM

Pendiente ventas
+11.0%

Pendiente ebitda
+0.6%

Margen ebitda prom.
+20.3%



09 DEREK COOKE
Cerro Verde

Pendiente ventas
+9.8%

Pendiente ebitda
+10.6%

Margen ebitda prom.
+47.6%



10 JUAN CARLOS GARCÍA
BanBif

Pendiente ventas
+11.3%

Pendiente ebitda
+8.4%

Margen ebitda prom.
+47.2%



11 ROSSANA ORTIZ
Exalmar

Pendiente ventas
+10.9%

Pendiente ebitda
+25.7%

Margen ebitda prom.
+9.3%



12

RUSSELL SANTILLANA

Minera Poderosa

Pendiente ventas
+11.0%
Pendiente ebitda
+6.8%
Margen ebitda prom.
+44.5%



13

FERNANDO RÍOS

Rimac

Pendiente ventas
+7.6%
Pendiente ebitda
+12.4%
Margen ebitda prom.
+12.9%



14

JAVIER ICHAZO

Mibanco

Pendiente ventas
+5.6%
Pendiente ebitda
+1.1%
Margen ebitda prom.
+61.1%



Nuevo

Pendiente ventas
+3.1%
Pendiente ebitda
+31.6%
Margen ebitda prom.
+1.2%

15

RAÚL MUSSO

Industrias Electro Químicas



16

JOHN CARTY

Cartavio

Pendiente ventas
+11.9%
Pendiente ebitda
+16.1%
Margen ebitda prom.
+30.0%



17

LUIS FERNANDO PIZA

Agroindustrial Laredo

Pendiente ventas
+10.4%
Pendiente ebitda
+19.3%
Margen ebitda prom.
+20.6%



18

JOHN CARTY

Casa Grande

Pendiente ventas
+8.1%
Pendiente ebitda
+15.8%
Margen ebitda prom.
+30.0%



19

GONZALO BASADRE

interseguro

Pendiente ventas
+7.7%
Pendiente ebitda
-2.8%
Margen ebitda prom.
+32.1%



R Fundación Romero PRESENTA
BECAS Docentes

Impulsamos
el crecimiento
de los docentes.

Otorgándoles **250 mil**
becas gratuitas para
capacitarse en Habilidades
Socioemocionales y Digitales.

- Válidas para la Carrera Pública Magisterial ✓
- Certificadas por la UPC ✓

Al que quiere aprender
nada lo puede parar.

www.becasgruporomero.pe | 🔍



Nuevo**20****CÉSAR RIVERA**
Pacífico Seguros

Pendiente ventas

+8.0%

Pendiente ebitda

-2.3%

Margen ebitda prom.

+25.8%**21****GUILLERMO VELAOCHAGA**
Los Portales

Pendiente ventas

+9.1%

Pendiente ebitda

+9.1%

Margen ebitda prom.

+25.0%**22****MIRELLA VELÁSQUEZ**
Hermes

Pendiente ventas

+4.3%

Pendiente ebitda

+3.5%

Margen ebitda prom.

+43.3%**23****JUAN CARLOS PUYÓ**
Chubb Perú

Pendiente ventas

+3.6%

Pendiente ebitda

+25.7%

Margen ebitda prom.

+9.1%**Nuevo****24****ALEX ZIMMERMANN**
Saga Falabella

Pendiente ventas

+5.3%

Pendiente ebitda

+2.9%

Margen ebitda prom.

+8.3%**25****MARIANO ÁLVAREZ**
AFP Hábitat

Pendiente ventas

+4.1%

Pendiente ebitda

+5.7%

Margen ebitda prom.

+45.4%

SI BUSCAS LO FÁCIL, NO ESPERES LA EXCELENCIA



ESTUDIA EN LA MEJOR ESCUELA DE NEGOCIOS DEL PERÚ



Visítanos y descubre más
de nuestros programas.

*Conforme a la Encuesta Anual de Ejecutivos de la Cámara de Comercio de Lima.

Un año de rentabilidad sin atajos

La nueva edición del *Top 25* de CEO Más Rentables de SEMANA económica refleja, de manera muy notoria, que la búsqueda de eficiencias ha dejado de ser un rasgo opcional para convertirse en una cualidad esencial de cualquier liderazgo empresarial exitoso. Incluso en un entorno con mejores vientos macroeconómicos, los CEO más rentables fueron aquellos que apostaron por un crecimiento enmarcado en la disciplina, sin descuidar la estructura de costos y tampoco el apetito de diversificación.

E

n un país como el Perú, caracterizado por una institucionalidad frágil, con una serie de reformas incompletas o fallidas, la eficiencia no es sólo una característica deseable, sino la base de cualquier liderazgo empresarial exitoso. Ese es el patrón más evidente entre los nombres que destacan en el último Top 25 de CEO Más Rentables de SEMANAeconómica.

El país cerró el año pasado con cifras macro más que aceptables. Además del crecimiento del PBI (3.3%), llegaron buenas noticias desde el lado de la inversión privada, un renacer de la confianza empresarial y una mejoría en los indicadores del empleo formal. Hubo —y sigue habiendo— mejores condiciones para hacer negocios que en años anteriores. Pero, incluso en ese contexto más favorable, quedó evidenciado que los CEO líderes decidieron mantener la disciplina. Y es que las rentabilidades extraordinarias ya no se explican sólo por la aplicación exitosa de planes agresivos de expansión, sino que son el resultado de ejecuciones de precisión quirúrgica, con márgenes defensivos, una visión contracíclica del capital y un cuidado extremo en el lado de los costos.

Más que tratarse de una tendencia novedosa, esto tiene rasgos de lección aprendida. No resulta para nada casual que el CEO más rentable durante los últimos cuatro años —Juan Luis Kruger, de Minsur— recalque nuevamente en la entrevista que publicamos en esta edición que sus planes agresivos de reducción de costos seguirán profundizándose hasta el 2028.

Diversidad sectorial

Los resultados de la más reciente edición del *ranking* de SEMANAeconómica se constituyen como una guía útil para entender qué sectores y qué ejecutivos están encontrando la fórmula para prosperar. Y el primer mensaje en ese sentido es que la rentabilidad no de-

Las rentabilidades extraordinarias son resultado de planes ejecutados con precisión quirúrgica, una visión contracíclica del capital y un cuidado extremo de los costos.

La presencia de dos compañías mineras en lo más alto del *ranking* no se explica sólo por el ciclo de precios altos de los metales. También da cuenta de gestiones enfocadas en buscar la máxima eficiencia en términos operativos.

pende del sector, sino, sobre todo, de la calidad de la ejecución. Prueba de ello es que entre las empresas que ocupan los seis primeros puestos hay compañías de cinco sectores diferentes.

Que dos mineras (Minsur y Buenaventura) ocupen las dos primeras posiciones es coherente con la importancia que tiene la minería en la economía del país y el ciclo actual de precios de los *commodities*. Sin embargo, estos factores son insuficientes para explicar los buenos resultados.

Bajo el liderazgo de Kruger, Minsur ya encadena cuatro años consecutivos en lo más alto del listado. Una racha que se sostiene en la férrea disciplina de una operación centrada en buscar la máxima eficiencia en los costos, la estabilidad operativa y una gestión comercial que ha sabido aprovechar las buenas condiciones que ofrece el mercado. Buenaventura, por su parte, ha optado por una visión de largo plazo liderada por su CEO, Leandro García, que supone una fuerte inversión para consolidar y diversificar su capacidad productiva, con miras a depender menos del oro y desarrollar capacidades en otros minerales, como el cobre. Actualmente, la empresa está ejecutando un *capex* de US\$320 millones enfocado en el desarrollo de San Gabriel, una de las apuestas mineras más importantes del sur andino.

Fernando Eguiluz, CEO de BBVA Perú, vuelve a ocupar en esta edición un destacado tercer lugar en el *ranking*. Tal como ha informado esta revista (SE1966), el 2024 cerró como un año de excelentes números para la banca. Algo que, además, se ha reflejado en las buenas posiciones obtenidas por los líderes de entidades como MiBanco y BanBif. Pero, nuevamente, esto no se explica sólo por los buenos

RECONOCIDOS COMO EL MEJOR INSTITUTO DEL PAÍS POR 15 AÑOS CONSECUTIVOS*



Modelo de Formación Dual

Aprendizaje práctico en nuestros talleres
+ formación aplicada en las empresas.



Tecnología de primer nivel

Formamos técnicos que dominan hoy
la tecnología que encontrarán mañana
en la industria.



Altos niveles de empleabilidad

Nuestros egresados son reconocidos
por ser los más demandados por las
empresas.



+64 SEDES
A NIVEL NACIONAL.



* Fuente: © Ipsos | Percepción e imagen de institutos 2025. Jóvenes de 15 a 18 años de los niveles socioeconómicos ABCDE de Lima Metropolitana, que piensan estudiar en un instituto de educación superior en los próximos dos años. Muestra: 300 encuestas.

vientos macro. También entran a tallar aspectos como el control de los costos, la gestión disciplinada de los riesgos y la profunda comprensión de los clientes.

Desde su llegada, en 2019, Eguiluz ha liderado además la transición de BBVA hacia la banca digital, con el foco puesto en la eficiencia operativa y los productos que generan mayor rentabilidad. Ahora, esa apuesta está pagando con creces.

Crecimiento y diversificación

Pese a la contracción en márgenes experimentada por su sector, a causa de una presión de costos y mayor competencia informal, el CEO de InRetail, Juan Carlos Vallejo, logró profundizar la expansión de la compañía incluso bajo un entorno adverso. Ello gracias a su escala operativa, la integración de formatos complementarios —desde supermercados hasta tiendas de conveniencia— y una estrategia comercial que combinó agresividad promocional con disciplina financiera. El ritmo de crecimiento en ingresos de InRetail no sólo es el más alto del *ranking*. Es también el reflejo de una logística robusta y una ejecución comercial que supo capturar volumen sin sacrificar sostenibilidad. “Los contextos difíciles no son excusa: son prueba. Buenos equipos hacen la diferencia”, declaró Vallejo a SEMANA económica en la edición del año pasado de este mismo *ranking*.

Humberto Nadal (Cementos Pacasmayo) completa el top 5 de este año, ratificando la posición que supo ocupar en la edición del 2024. La cabeza de la cementera del Grupo Hochschild ha liderado importantes proyectos de expansión logística en el norte del país, así como proyectos de descarbonización industrial y apuestas por modernización

La mayoría de los CEO que ocupan la parte más alta del *ranking* llevan más de una década al frente de sus organizaciones.

que han generado notorias eficiencias en la compañía.

Consistencia y liderazgo

Tulio Silgado (Aceros Arequipa), Mariela García de Fabbri (Ferreycorp) y Pedro Lerner (Grupo UNACEM), quienes también lograron implementar exitosas estrategias de diversificación y disciplina financiera, le siguen a Nadal para completar el bloque medio-alto del *ranking* de este año.

Todo esto da cuenta de un estilo de liderazgo que se viene imponiendo entre los jugadores más importantes del país. Pero la dispersión sectorial en la parte más alta del *ranking* revela, a la



QUANTUM
CONSULTORES

**HOY AGRADECEMOS A
LOS MÁS DE 4,000 CLIENTES**

**QUE HAN ELEGIDO LA
PREVENCIÓN COMO CAMINO**



permitiéndonos acompañarlos durante **20 años** con
compromiso y visión estratégica.

**PORQUE UNA GESTIÓN TRIBUTARIA EFICIENTE
NO ESPERA A TENER PROBLEMAS. LOS PREVIENE**

AUDIT | TAX | CONSULTING

www.quantumconsultores.com

Firma de Auditoría y Consultoría Tributaria

Casi tres cuartas partes de las compañías del *ranking* tienen ventas anuales por encima de los S/1,000 millones, una realidad que plantea retos adicionales.

vez, algo más sutil: que distintos sectores han alcanzado grados similares de madurez institucional, capacidad de adaptación y alineamiento estratégico entre propiedad y *management*. No es que necesariamente todos los sectores estén bien, sino que ciertos jugadores dentro de cada sector han logrado aislar su desempeño de los vaivenes externos, a través de decisiones contracíclicas, estructuras de gobernanza estables y una ejecución sostenida.

A modo de resumen, podríamos señalar tres características que sobresalen entre los CEO más destacados del *ranking* de SEMANAeconómica. Y la primera, qué duda cabe, es la permanen-

cia en el puesto. El promedio de tiempo de gestión entre los que alcanzaron el Top 25 es de 11 años y medio. Es decir, la mayoría de los CEO que ocupan la parte más alta del *ranking* lleva más de una década al frente de sus organizaciones. Un tiempo largo, que ha permitido cristalizar visiones y consolidar ventajas operativas.

En segundo término, los miembros del Top 25 de CEO Más Rentables son gerentes que han desarrollado modelos de negocio resilientes, con un control riguroso de los aspectos financieros. En consecuencia, no es raro que sean capaces de lograr márgenes ebitda por encima del 40% de manera consistente en el tiempo.

Finalmente, casi tres cuartas partes de las compañías del *ranking* tienen ventas anuales por encima de los S/1,000 millones. Una realidad que plantea retos adicionales para sostener la eficiencia en organizaciones sumamente complejas.

La rentabilidad, en el Perú actual no es una victoria trivial. No se trata de crecer por crecer, sino de resistir, optimizar y ejecutar. Los líderes que figuran en este Top 25 de CEO Más Rentables de SEMANAeconómica han probado que pueden construir organizaciones rentables incluso en escenarios fragmentados, con poca predictibilidad y competencia creciente. Y eso es para destacar. ■

PACÍFICO BUSINESS SCHOOL, UNA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE TRANSFORMADORA QUE FORMA LÍDERES CON PROPÓSITO.

Pacífico Business School (PBS) se ha consolidado en los últimos años como el nexo entre la academia y la empresa. Desde su innovadora metodología Lidera, Transforma, Impacta (LTI) hasta sus estratégicas alianzas con MIT Sloan y las más reputadas escuelas europeas, PBS se enfoca en tres ejes fundamentales: una oferta académica renovada y 100 % alineada a las necesidades del país y la región. La consolidación de su metodología experiencial (LTI) enfocada en potenciar el liderazgo de sus estudiantes, y un firme compromiso con el ecosistema empresarial peruano, a través de proyectos sectoriales innovadores y redes de colaboración.

Continuando con su estrategia de expansión global, PBS ha diversificado su portafolio de maestrías respondiendo a los nuevos desafíos del contexto actual. En los últimos tres años, alrededor de 3,000 estudiantes extranjeros se sumaron a su comunidad, permitiendo a la escuela de negocios expandir su presencia a ocho países de Latinoamérica, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje - activo, inmersivo y aplicado - de los profesionales. Adicional a ello, nuestra red de alianzas internacionales con MIT Sloan, Georgetown University, IE Business School, Esade Business School, Universitat Pompeu Fabra, Universitat Politècnica de Catalunya, ESIC Business & Marketing School, IEB, entre

otras, refuerzan cada programa con estándares globales y acceso directo a las mejores prácticas del mundo.

En el segmento de alta dirección, el Corporate MBA en alianza con ESADE Business School, continúa, por más de una década, siendo un referente global ubicándose en el puesto 18 del mundo, en el ranking de QS, en la categoría *joint programme*. Mientras que el MBA *part time* en modalidad presencial ahora ofrece un doble grado con la Universitat Pompeu Fabra y el MBA en Business Analytics incorpora un doble grado con la Universitat Politècnica de Catalunya. Para complementar su oferta de primer nivel, el Executive MBA garantiza a sus participantes una experiencia de aprendizaje transformadora con una perspectiva estratégica local y una visión global de la mano de MIT Sloan School of Management.

En PBS se reconoce que el futuro del país se juega en sectores clave, por esa razón, se han diseñado nuevas maestrías especializadas para que los profesionales lideren efectivamente la transformación de sectores como salud, minería, y de la industria portuaria. La maestría en innovación y gestión de la salud se enfoca en la aplicación de innovaciones tecnológicas, agilidad, gestión de datos e IA para reinventar la atención centrada en el paciente. La de

gestión minera se enfoca en formar a profesionales para ser capaces de aplicar la tecnología en sus decisiones, así como de implementar proyectos ágiles de automatización y soluciones de valor compartido. Y, en SCM con especialización en gestión portuaria y logística multimodal, se prepara a los ejecutivos para que dominen plataformas digitales, *blockchain* y gemelos digitales que ayuden a optimizar la cadena de suministro global; respaldada por la actual Maestría en Supply Chain Management —en doble grado con la Universidad Politècnica de Catalunya— que ha sido reconocida como la tercera mejor del mundo según el ranking Eduniversal. Se suma a estas innovaciones curriculares el lanzamiento de la Maestría en Emprendimiento e Inteligencia Artificial y el MBA *weekend* que concentra las clases los fines de semana.

Gracias a su metodología LTI, al balance entre la experiencia académica y empresarial de su plana docente —que incluye más de 100 profesores internacionales de primer nivel—, a su propuesta académica innovadora, rigurosa y de aplicabilidad inmediata con contenidos relevantes para el mercado, y a su potente componente

internacional, PBS ha logrado un notable reconocimiento, siendo actualmente la escuela de negocios de MBA N.º 1 en Perú y TOP 5 en Latinoamérica, según el ranking América Economía. Además, de ocupar el puesto 32 a nivel mundial en Executive Education Open Programmes, por el ranking Financial Times. Lo que respalda su crecimiento sostenido en el país y su consolidación como un referente regional en educación de posgrado en negocios reflejando su capacidad de transformar talento en liderazgo con propósito y este, en impacto real para el Perú y Latinoamérica. ■

Giuliana Leguía,
Directora
de Pacífico
Business School



¿Cómo se elabora el *ranking*?

En línea con las metodologías aplicadas en ediciones anteriores, SEMANAeconómica desarrolló este año un índice que identifica a los CEO de empresas peruanas que generaron más valor para sus organizaciones. El análisis tiene a la rentabilidad sostenida como valor prioritario e incorpora entre sus variables indicadores financieros, de sostenibilidad y de gestión.

Criterios de selección

El universo evaluado se compone de las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) que han publicado sus estados financieros auditados de forma anual y que registran una facturación promedio superior a S/100 millones entre los años 2018 y 2024. No se considera dentro de la muestra a *holdings*, empresas estatales, índices bursátiles ni compañías cuya información es incompleta o discontinua.

Período de análisis

El análisis comprende el horizonte temporal 2018-2024. Para poder ser evaluado, el CEO debe tener, como mínimo, cuatro años de permanencia en la posición. Con este requerimiento se busca garantizar que los resultados de la compañía sean reflejo de una gestión sostenida y no sólo de decisiones de corto plazo.

Alcance sectorial

En total, se evaluaron 32 empresas pertenecientes a diversos sectores económicos. Como en años anteriores, el sector financiero lidera en número de representantes: en el listado final figuran cinco CEO de banca y finanzas, cuatro de compañías de seguros y dos de AFP. La evidencia apunta a una consolidación de este sector como motor de creación de valor en el mercado peruano.

Indicadores financieros

La metodología asigna un peso del 30% a la evolución de ventas y del 35% al crecimiento del EBITDA, mientras que el margen EBITDA promedio representa un 10% adicional. Estos factores permiten identificar a los CEO que lograron combinar crecimiento con eficiencia operativa. En el caso de bancos, aseguradoras y AFP se utilizó el EBITDA como métrica principal, a fin de mantener la comparabilidad en el desempeño operativo.

Indicadores de sostenibilidad y gestión

A diferencia de ediciones anteriores, en esta ocasión el índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC) fue reemplazado por un enfoque ESG (*Environmental, Social & Governance*), con un peso total de 20% sobre el resultado final. Este nuevo enfoque integra prácticas de gobernanza (10%), criterios ambientales (5%) y políticas de gestión del talento (5%), tomando como referencia los reportes reconocidos por la BVL. A las empresas que no publicaron informes de sostenibilidad se les asignó un valor base de 0.5 sobre una escala de 0 a 1 en los componentes ambientales y sociales.

Reconocimiento a la escala de operación

Finalmente, las empresas con ingresos anuales superiores a S/1,000 millones recibieron un ajuste adicional de 5% en su puntuación, en reconocimiento a la complejidad y retos asociados al desempeño de organizaciones de tamaño envergadura.

Conectar para liderar: ¿Por qué el *team building* es clave para el éxito organizacional?

Lejos de ser solo una actividad recreativa, el team building se consolida como una herramienta para mejorar el clima laboral, fortalecer equipos y elevar la productividad.

Cuando la innovación, la colaboración y el bienestar se convierten en motores del crecimiento empresarial, el *team building* deja de ser una actividad lúdica aislada para convertirse en una herramienta estratégica de gestión humana. Ya no se trata solo de “hacer equipo”, sino de cultivar conexiones reales entre las personas que impulsan a las empresas.

Un buen programa de *team building* va más allá de dinámicas recreativas. Permite identificar fortalezas individuales, mejorar la inteligencia emocional del equipo y activar mecanismos de escucha activa que se traducen en una mejor coordinación y toma de decisiones. Además, estas experiencias ayudan a romper silos entre áreas, generar empatía y reforzar una cultura organizacional orientada al propósito. Hoy, las empresas más innovadoras entienden que la cohesión interna no surge por casualidad: se diseña, se entrena y se refuerza constantemente.

El *team building* también cumple un rol fundamental en la construcción de liderazgo colaborativo, donde los logros colectivos pesan más que los individuales. Es una práctica que, cuando se sostiene en el tiempo y se alinea con los valores organizacionales, genera impacto real y duradero.

De acuerdo con el Estudio de Felicidad Organizacional 2024 de Buk, las compañías que implementan políticas de *team building* suelen tener colaboradores más felices. Esto se debe a que estas actividades promueven la interacción y el conocimiento mutuo, que son elementos cruciales para construir relaciones basadas en la confianza y el respeto. No es un secreto que los equipos que se conocen, confían y colaboran entre sí son los que alcanzan sus metas de forma más eficiente.

¿Cuál es su impacto en la organización?

El *team building* mejora el clima laboral, fortalece la gestión del cambio, incrementa la motivación y potencia la comunicación y la creatividad. Tras la consolidación del trabajo híbrido, las dinámicas de interacción entre equipos se han transformado. Por eso, generar espacios de encuentro e integración cobra más sentido que nunca. Si se realiza una actividad estructurada, esta puede contribuir a fortalecer vínculos, fomentar el sentido de pertenencia y alinear a todos los colaboradores hacia un objetivo común.

Además, el *team building* es una inversión que rinde resultados visibles: los equipos unidos enfrentan desafíos con agilidad, se adaptan con mayor facilidad a los cambios y demuestran un compromiso sostenido. Cuando una organización fomenta una cultura colaborativa, el impacto se refleja tanto en los indicadores de desempeño como en la experiencia diaria de quienes la conforman.

De acuerdo con el Estudio de Felicidad Organizacional 2024 de Buk, las compañías que implementan políticas de *team building* suelen tener colaboradores más felices.



People Day by Buk 2024

People Day: una experiencia que transforma

En este contexto, eventos como *People Day by Buk* cobran especial relevancia. Este festival de Recursos Humanos, único en su tipo en Latinoamérica, reúne a los principales líderes del sector y ofrece un espacio para compartir y reflexionar sobre el futuro del trabajo y de la gestión de personas.

En sus dos primeras ediciones en Perú, congregó a más de 1,200 personas, contando como ponentes destacados a Rafael Zavala, Lorena Dibós, Inés Temple, Ricardo Gareca y Carlos Páez, el sobreviviente de los Andes, entre otros.

Este año, los asistentes podrán participar en charlas que exploran temas como el bienestar integral de los colaboradores, la transformación digital (y humana), la neurociencia aplicada a RR.HH. y la importancia del liderazgo con propósito.

En Buk creemos que transformar la gestión de personas empieza por compartir buenas prácticas y experiencias. En este evento, los asistentes podrán inspirarse, conectar y recolectar grandes ideas para construir equipos más productivos y felices.

El festival se realizará el 16 de octubre en el Lima Polo Club. Las entradas están a la venta en Teleticket.

TOP 01

JUAN LUIS KRUGER

CEO DE MINSUR

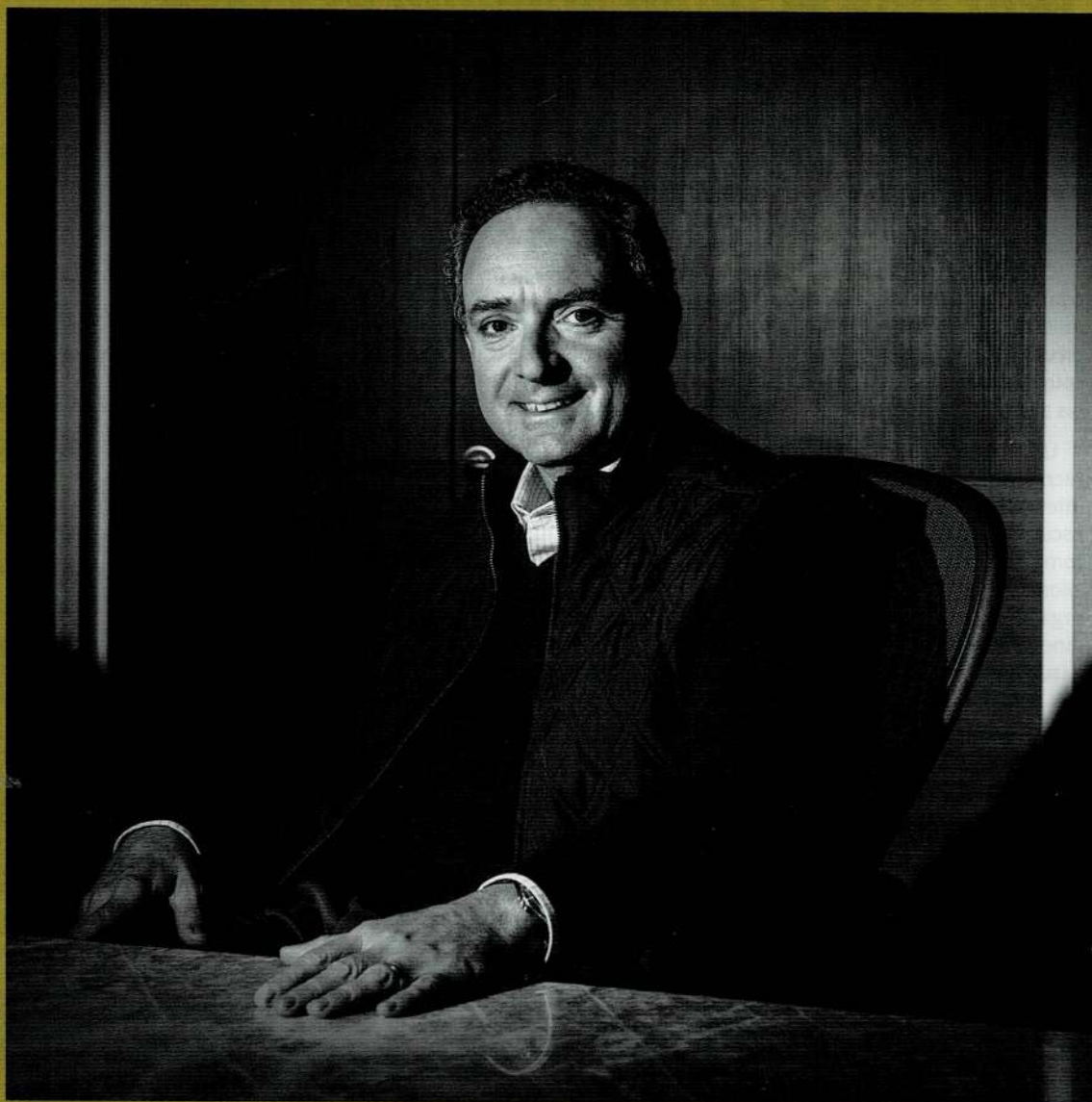


Foto: Josip Curich

“Evaluamos proyectos en Perú, Chile y Norteamérica [para incorporarlos al portafolio]”

El líder del *Top 25* de CEO Más Rentables de SEMANAeconómica desmenuza el ajuste estratégico que llevó a la minera de Breca a desinvertir en Brasil y priorizar otras jurisdicciones. Adelanta que “el camino a seguir es el de la reinversión”, con especial énfasis en la eficiencia y las inversiones en exploración, y advierte que el problema de la minería ilegal va mucho más allá de Pataz.

CIFRAS

2017 - 2024

Pendiente ventas

+21.9%

Pendiente ebitda

+27.0%

Margen ebitda promedio

+54.6%

Por Alessandra Saavedra U. y Diego Chirinos

Por cuarto año consecutivo, lidera el tradicional Top 25 de CEO Más Rentables de SEMANA económica.

¿Qué pilares de su gestión le permitieron alcanzar, nuevamente, esta posición?

El primero es nuestro equipo, el talento que hemos construido y desarrollado en Minsur. Un equipo guiado por nuestro propósito, que es generar bienestar a través de la transformación de minerales. Es un propósito que nos guía, nos une y nos permite alcanzar nuestros objetivos.

El ranking mide la evolución de resultados de los últimos años, tomando como más reciente referencia las cifras de cierre del 2024. ¿Qué influencia tuvo en el buen desempeño de Minsur durante este último año el factor de precios de los metales?

No es que estemos en un escenario de 'superprecios', porque en los últimos cuatro años la inflación de costos de la industria estuvo en torno al 30%. Si deflactamos los precios por esa inflación, estamos con precios razonables; no en un superciclo [de precios]. Lo más importante fue la consolidación de una transformación cultural, a través de LinGo, un programa de *Lean Management*. Esto nos permitió tener procesos más eficientes y llevar nuestros activos —o, por lo menos, acercarlos— a su máximo potencial. Si le sumamos la transformación digital y de innovación, tenemos una fórmula que permitió construir un resultado operativo sólido. Al ser tomadores de precios, lo que controlamos son los costos y la intensidad de capital.

¿En cuánto se han reducido los costos?

Tenemos objetivos bien agresivos de reducción de costos para los próximos tres años. Hemos bajado considerablemente los costos desde 2023, con reducciones por tonelada métrica en el orden del 20% al 25%.

¿Bajo qué escenario de precios trabajan?

No damos estimados, porque no los controlamos y seguro nos vamos a equivocar, si tratamos de dar una proyección. Somos

muy conservadores. Cuando evaluamos los proyectos, lo hacemos con precios por debajo del consenso de mercado. En la medida en que podamos ser eficientes, aunque estemos en un ciclo bajo, garantizaremos la sostenibilidad a largo plazo. El objetivo es estar entre el primer y segundo cuartil de costos de las industrias donde competimos.

¿Qué inversiones son hoy las prioritarias?

Nuestro foco principal está en la exploración. Debemos ser una de las compañías con mayor inversión en exploración en estos momentos en el país. Este año, nuestro programa de exploraciones bordea los US\$120 millones. Tenemos inversiones en San Rafael y Mina Justa, nuestros principales negocios de estaño y cobre, para darles continuidad en el tiempo. También tenemos un buen *pipeline* de proyectos de exploración que están en etapas más tempranas. Estamos perforando un proyecto de estaño, dos de cobre, y por comenzar a perforar un proyecto de oro.

¿Qué inversiones están realizando en San Rafael y Mina Justa?

Este año las inversiones en capital de sostenimiento superan los US\$300 millones.

Minsur concretó hace poco su salida de Brasil. ¿Están desarrollando exploraciones en algún otro país?

Hace más de un año y medio redefinimos nuestra estrategia. Queremos priorizar las inversiones y el desarrollo del negocio de estaño en el Perú; el de cobre, enfocándonos en el Perú, Chile y, eventualmente, en Norteamérica; y el negocio de oro, fundamentalmente en el Perú y Norteamérica. Una vez que definimos dónde queríamos jugar, nos dimos cuenta de que la operación de Brasil no tenía el *fit* estratégico que buscábamos. Ese activo era polimetálico y con algunos metales donde no teníamos ventaja competitiva; por ende, nuestra capacidad de llevarlo a su máximo potencial era limitada. Actualmente evaluamos proyectos en el Perú, Chile y Norteamérica. Aquellos que cumplan con

“

Nuestro foco principal de inversión está en la exploración.

Estamos perforando un proyecto de estaño, dos de cobre, y por comenzar a perforar uno de oro”

nuestra tesis de inversión, trataremos de incorporarlos al portafolio.

¿Qué características deben tener?

Si lo tuviese que resumir, buscamos activos que estén ubicados en jurisdicciones predecibles, con un Estado de derecho que proteja la inversión de largo plazo, con reglas de juego claras y yacimientos con altas leyes y de larga vida. Proyectos que estén entre el primer y segundo cuartil de la curva de costos de la industria.

En el Perú, ¿sus inversiones podrían verse afectadas por el ruido electoral? →



“

La minería ilegal no es un problema de Pataz ni de minería de oro. Ya hay minería ilegal de cobre en varias regiones y no es de hace un año o dos. Es un problema que debería ser de prioridad uno para el Estado”

→ Viene de la pág. 35

La minería es de largo plazo, por los tiempos que toma desarrollar un proyecto. Hoy, pensar en poner en producción un proyecto nuevo en menos de diez años es casi imposible. Nosotros hemos estado en el Perú por décadas. Pasamos muchos ciclos políticos y económicos, y siempre apostamos a seguir reinvertiendo. El camino a seguir es el de la reinversión, el de seguir empujando los proyectos y seguir apostando por el Perú.

¿Tampoco ven un cambio de apetito de sus clientes a causa del ruido electoral?

Nuestros mercados son internacionales. Quizás pueda haber preocupación por el entorno geopolítico [mundial]. La preocupación más grande podría ser que el mundo entre en recesión o contracción de la demanda. Eso afectaría a toda la industria minera.

¿Qué tan probable es ese escenario?

Estamos ante un momento de cambios. Tomará un tiempo acomodarse al nuevo esquema. La buena noticia es que la migración a energías renovables genera una demanda por metales importante. El Perú puede ser el primer productor de cobre del mundo sin tener que descubrir un sólo yacimiento nuevo, sólo poniendo en producción los proyectos que ya tenemos identificados. Esa oportunidad no podemos ni debemos dejarla pasar.

¿Cómo evalúa el abordaje que le ha dado

el Estado al flagelo de la minería ilegal?

La minería ilegal es un fenómeno crítico que amenaza y pone en riesgo la seguridad de todos. El nivel de criminalidad y todas las externalidades negativas que genera es alto. Esta debería ser la preocupación número uno de cualquier gobierno. Si no se ataca, no vamos a poder atraer inversiones.

¿Qué causas han permitido el avance de la minería ilegal hasta hoy?

El incremento de los precios genera un incentivo para que la minería ilegal aumente. Pero tener un Estado de derecho débil, sin sanciones para quien delinque, hace que sea relativamente fácil dedicarte a eso.

¿Las operaciones de Minsur han sido alcanzadas por la minería ilegal?

No tenemos minería ilegal en el radio de nuestras operaciones, pero esta avanza a pasos agigantados. Este no es un problema de Pataz ni de minería de oro. Ya hay minería ilegal de cobre en varias regiones del país y no es de hace un año o dos. Es un problema que debería ser de prioridad uno para el Estado.

¿Cuánto proyecta crecer este año Minsur?

La venta de Taboca [Brasil] hará que tengamos menos ingresos. Descontando eso, vemos un año estable. Esperamos cerrarlo en línea con lo planificado. ■



GRUPO CORIL
SOCIEDAD AGENTE DE BOLSA

Grupo Coril SAB, es una Sociedad Agente de Bolsa con más de **30 años de experiencia** en el rubro, brindando **soluciones financieras** para personas naturales, empresas e instituciones.

NUESTROS SERVICIOS



Renta Fija



Renta Variable



Estructuración
y Colocación



Negociación de
Tipo de Cambio



Asesoría en
Inversiones



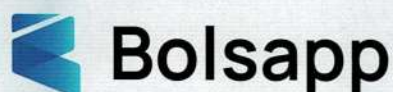
Custodia de
Valores



Representante
de Obligacionistas

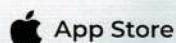
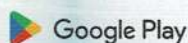


Acceso Directo
al Mercado (ADM)



Invierte de manera **rápida y segura**, a través de nuestra **plataforma de Acceso Directo al Mercado**. Opera en el mercado nacional e internacional.

Descárgala en:



Regulada y Supervisada por:



Para más información:

CONTÁCTANOS AL



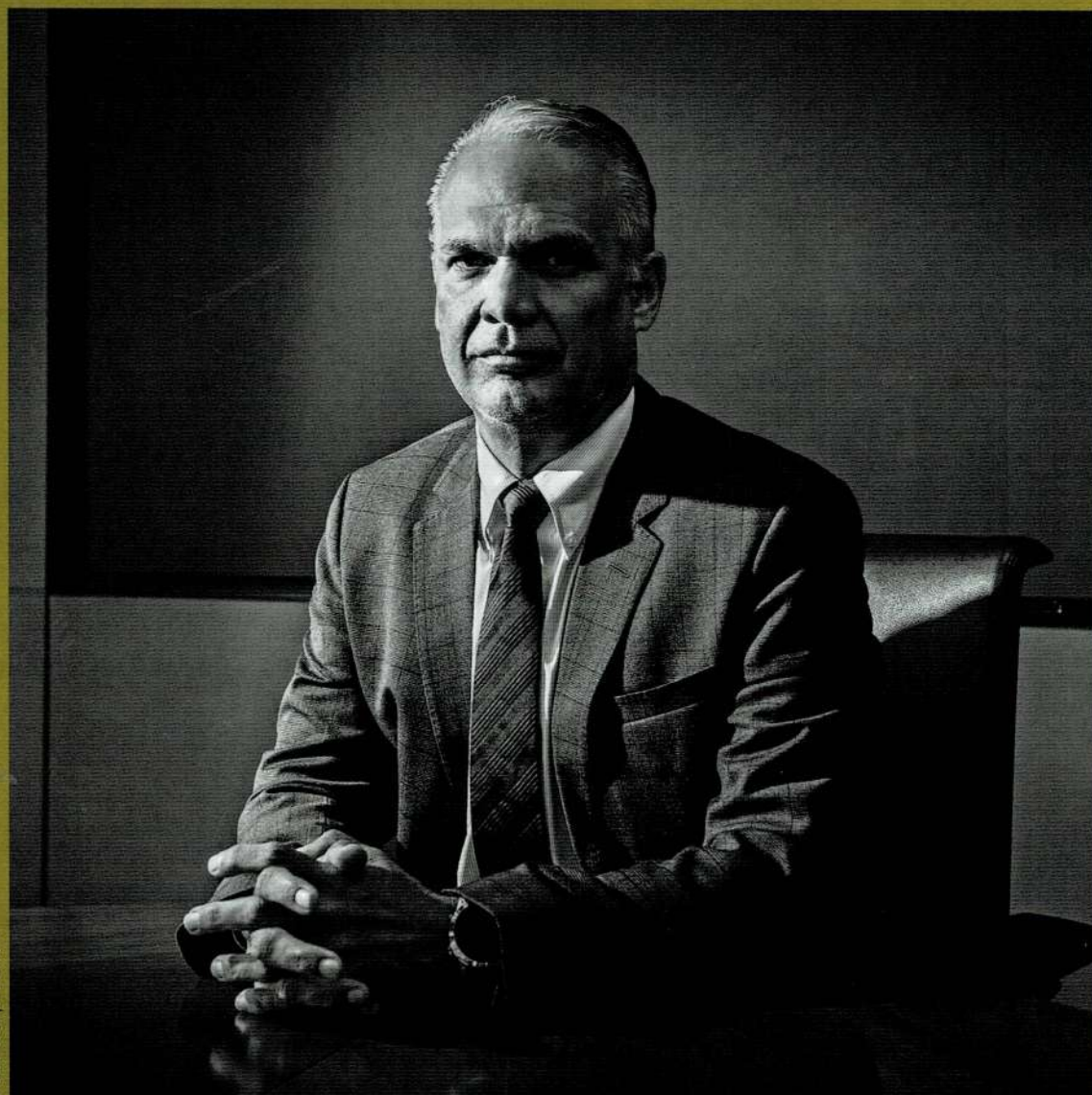
955 372 706



LEANDRO GARCÍA

CEO DE BUENAVENTURA

Foto: Josip Curich



“No hay que tener vergüenza de decir que somos un país minero”

El CEO de la minera fundada por la familia Benavides irrumpe en el *ranking* por primera vez desde que asumió el cargo para trazar la ruta de un 2025 que podría ser incluso mejor que el 2024. El ejecutivo habla de la casi inminente puesta en marcha de San Gabriel, de una preocupante falta de voluntad para ponerle fin a la minería ilegal y de las oportunidades de compras y ventas de activos que podrían asomar en el horizonte.

CIFRAS

2017 - 2023

Pendiente ventas

+3.0%

Pendiente ebitda

+32.3%

Margen ebitda promedio

+21.0%

Por Claudia Gutiérrez C. y Diego Chirinos

Este año ingresa por primera vez al **ranking** de CEO Más Rentables de SEMANAeconómica. ¿Qué drivers del crecimiento de Buenaventura han sido claves para que ello suceda?

Los resultados del 2024 son consecuencia del trabajo de años previos. Después de la pandemia [del Covid-19] nos hemos enfocado en una visión de largo plazo, a través de las exploraciones, de una creciente eficiencia operativa y de una disciplina financiera. Somos una empresa austera, pero muy consciente de todos nuestros stakeholders.

¿Qué factores ajenos al precio de los metales han sido los más relevantes dentro de ese crecimiento?

Una mayor eficiencia en las exploraciones, en las recuperaciones y en la producción. Eso nos ha permitido fortalecernos en cada una de nuestras unidades. Tenemos grandes avances en El Brocal y Yumpag, que nos solidifican para enfrentar tiempos difíciles. El objetivo es controlar los costos y reducirlos cada vez que haya una oportunidad.

¿Cuáles son los escenarios de precios que hoy traza Buenaventura?

En cobre somos bastante más optimistas que en los demás metales. Es el metal de la transición energética. Hoy, está alrededor de US\$9,000/TM y US\$9,500/TM. Nosotros trabajamos con un presupuesto conservador, de entre US\$8,500/TM y US\$9,000/TM. En metales preciosos, en la medida que haya inestabilidad, el oro será un refugio. Hay precios que jamás nos imaginamos hace tres años y los estamos aprovechando. Si bien vemos precios de entre US\$3,000/oz y US\$3,200/oz, nosotros trabajamos con un estimado de US\$2,500/oz. En el caso de la plata, hemos vuelto a ser los principales productores del país. Aunque está entre US\$30/oz y US\$33/oz, nosotros hemos trabajado nuestro presupuesto con US\$26/oz. Es parte de la estrategia de disciplina financiera manejarlos en el área conservadora.

¿La disputa entre EE.UU. y China podría

afectar su optimismo respecto al cobre?

Tenemos 72 años de historia. Hemos atravesado crisis políticas y económicas nacionales e internacionales. La pugna entre China y Estados Unidos por las tarifas es de muy corto plazo para lo que nosotros vemos en el largo plazo de Buenaventura.

Ya transcurrió la mitad de este 2025. ¿Cómo se ven hoy las perspectivas de cierre de año respecto a lo que fue el 2024?

Dependiendo de los precios, podría ser un poco mejor. En producción será similar en todas nuestras unidades. Hoy, en este 2025, estamos enfocados en sacar San Gabriel. Debemos estar produciendo la primera barra de oro en el 4T25 y estabilizando la producción en 2026. Será uno de nuestros pilares. Nace con 14 años de vida y producirá entre 100,000 y 120,000 onzas de oro al año. Combinado con El Brocal y Yumpag, serán los flagships de la empresa.

¿El periodo electoral podría suponer algún riesgo para la entrada en operación comercial de San Gabriel?

Estamos trabajando para que sea este año. Hacemos seguimiento semanal a los riesgos identificados y hasta ahora no hay un *fatal flaw* en el cronograma. Con el actual nivel de avance y todos los participantes del proyecto involucrados, no habría razón para que se frustre.

¿Qué capacidades ha aportado Antofagasta Minerals a Buenaventura, luego de convertirse en accionista?

Nos han dado soporte en la estrategia que planteamos. Comparten la visión de largo plazo que debemos darle a nuestras unidades para que tengamos visibilidad más grande y poder dársela a nuestros inversionistas.

¿Cómo se le explica a un jugador de la talla de Antofagasta lo sucedido con la minería ilegal en el país?

Es un problema muy complejo, una fuente de criminalidad muy grande. Tiene que haber un mejor control territorial. No po- ➔

“

Estamos enfocados en sacar San Gabriel. Debemos estar produciendo la primera barra de oro en el 4T25 y estabilizando la producción en 2026. Será uno de nuestros pilares”

“

El único proyecto saliendo este año es San Gabriel y no es enorme. No hay proyectos de US\$5,000 millones o US\$6,000 millones, los que realmente mueven la economía”

→ Viene de la pág. 37

demos dar carta blanca a cualquier persona que quiera extraer mineral de sitios que no son parte de su territorio.

¿Cómo se siente el líder de una empresa formal y regulada al ver que con un simple Reinfo se le da carta libre a la ilegalidad y a la criminalidad?

Siempre nos quejamos del doble rasero. Lamentablemente, no es sólo una queja. Estamos constantemente supervigilados y siempre fiscalizan a los mismos; desde Sunat hasta Osinergmin o Sunafil, tenemos decenas de visitas al mes. ¿Por qué no se destinan también esos recursos para ayudar a formalizar a los que aún están fuera del marco formal de la economía? La informalidad no cree en el cuidado del medio ambiente, no cree en la salud del trabajador.

¿Cuánto afecta esa falta de visión del Estado en cuanto a formalización minera?

Es voluntad. ¿Y qué voluntades son las que realmente se imponen en el Congreso? Esa es la gran preocupación. En las elecciones siempre se propone subir impuestos a la

minería. Todos estos temas, minería ilegal, falta de predictibilidad en las leyes, lo único que hacen es alejar inversiones; se van a Argentina, a Chile, a Guyana, que está muy de moda. Hay inversión en exploraciones, pero el único proyecto saliendo este año es San Gabriel y no es enorme. Es de US\$750 millones de *capex*. No hay proyectos de US\$5,000 millones o US\$6,000 millones, los que realmente mueven la economía.

¿Es posible recuperarlos?

Tenemos US\$64,000 millones en proyectos estancados. Hay que ponerlos en valor. Y no hay que tener vergüenza de decir que somos un país minero y que la minería ha trabajado por este país.

¿Hay miedo en decirlo abiertamente?

Cada vez menos, pero la industria se quedó callada en reforzar permanentemente lo que hace por el país. Y, si uno se queda callado, se ocupan espacios. Si vemos las cuentas nacionales, el 64% de las exportaciones, el 13% de la recaudación y el 20% del PBI es de la minería.

Existe mucho movimiento en M&A minero. ¿Buenaventura evalúa alguna compra?

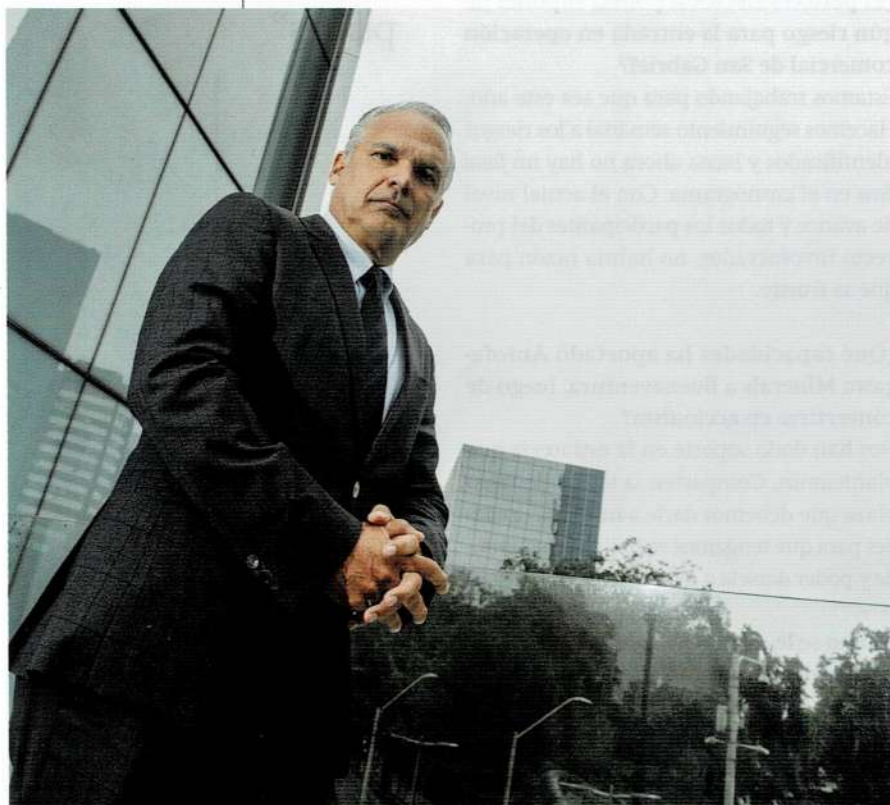
Estamos atentos a cualquier oportunidad dentro de nuestra estrategia de cobre, oro y plata. Aquí o fuera, en Chile y Argentina.

¿Qué parámetros debe cumplir un activo para atraer el interés de Buenaventura?

Si es una mina subterránea, que tenga por lo menos cinco años de vida útil; y, si es de tajo abierto, diez. También que tenga la posibilidad de generar un ebitda anual de US\$100 millones o que su margen ebitda esté alrededor del 30%.

¿Buenaventura considera alguna venta?

Están en evaluación, por ejemplo, Tambo Mayo, Orcopampa y Julcani. En julio se terminaría la evaluación y recién ahí se abriría el proceso. Son unidades que ya no cumplen con los lineamientos mencionados y su vida útil no alcanza para el tiempo que toma obtener un permiso. Tenemos varios estándares que cumplir y una mina chica no tiene el margen suficiente para ello. ■





Automatiza tu intralogística, controla tu operación y crece sin límites.

**Soluciones integrales desde una sola
fuente para optimizar tu intralogística:**



**Montacargas
eléctricos**



**Racks
industriales**



**Sistemas de
automatización**

**Escríbenos y agenda tu
Asesoría Gratuita con nuestros Expertos**

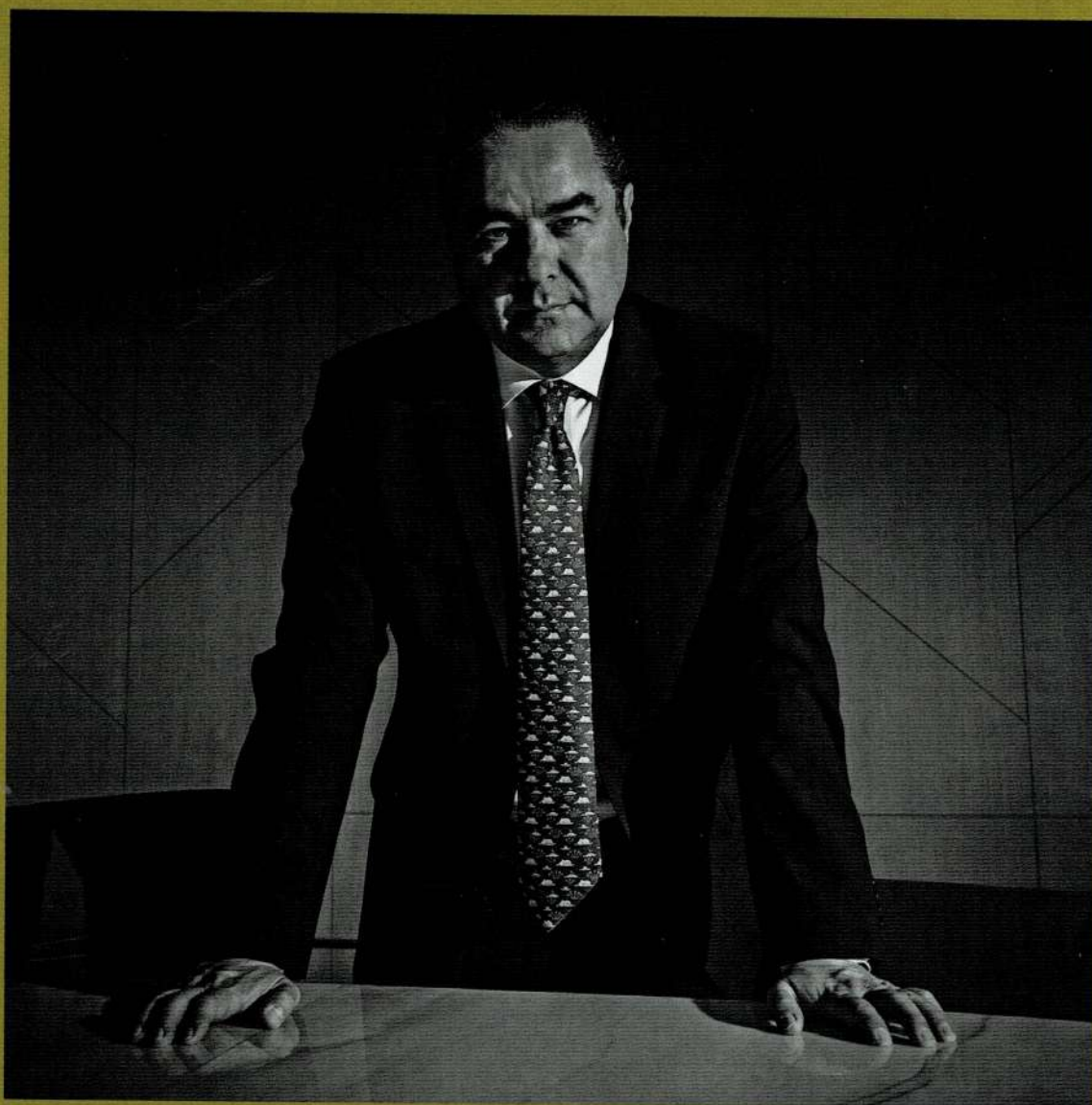
*Escanea para
agendar tu cita*



FERNANDO EGUILUZ

CEO DE BBVA PERÚ

Foto: Josip Curich



“Estamos viendo muy buena perspectiva de crecimiento hacia fin de año”

El único CEO no minero del podio anticipa un 2025 de resultados históricos para el banco, impulsados por el dinamismo de los segmentos hipotecario, de tarjetas de crédito y pyme. Respecto al entorno de negocios, el banquero resalta que “la inseguridad y las sorpresas legislativas” preocupan mucho más que un por ahora inofensivo ruido preelectoral.

CIFRAS

2017 - 2024

Pendiente ventas

+11.4%

Pendiente ebitda

+6.2%

Margen ebitda promedio

+45.5%

Por Marco Alva P. y Diego Chirinos

Este año ratifica el tercer lugar del podio del Top 25 de CEO Más Rentables de SEMANA económica, que ya supo ocupar en 2024. ¿Cómo describiría los resultados de BBVA Perú en el último año?

El 2024 fue un año de consolidar la transformación hacia un banco más *retail*. Fuimos el banco que ganó más cuota de mercado en el mundo de consumo, en el de hipotecas y en el de gran empresa. Trabajamos en el mundo pyme y apoyamos a las corporaciones en su transición hacia economías más limpias y verdes.

¿Qué medidas tomó para convertir a BBVA en un banco más *retail*?

Llevamos un ritmo de inversión muy fuerte en los últimos seis años. Hemos invertido mucho en la transformación de nuestras sucursales, en productos y servicios *retail*, en simplificar los procesos para obtener una hipoteca y un crédito pyme. También hemos invertido en nuestro aplicativo y en la seguridad de nuestros sistemas. Y estamos trabajando en el NPS [*net promoter score*], que es el índice de satisfacción de nuestros clientes. Con ello hemos visto ganancias de cuota que se traducen en mayores ingresos.

En 2024 la matriz de BBVA anunció una inversión de S/2,000 millones en el Perú.

¿Qué inversiones se están priorizando?

Estamos muy comprometidos con esa inversión y vamos a incrementarla en los próximos años, porque estamos transformando nuestro posicionamiento de marca. Estamos invirtiendo fuerte en los temas de usabilidad de nuestra *app* y *web*. También en nuestro sistema de *Net cash*, para que las empresas puedan hacer todo el manejo de su tesorería. Y hay inversiones muy importantes en temas de ciberseguridad.

¿Cree que los problemas de ciberseguridad experimentados por algunos de sus competidores salpican a la industria?

Definitivamente, por eso es muy importan-

te que todos trabajemos coordinados en los temas de ciberseguridad y aprendamos de lo que está sucediendo localmente e internacionalmente.

¿En qué segmentos de crédito espera BBVA un mayor dinamismo este año?

Empezamos con un crecimiento muy fuerte en la colocación de créditos y seguiremos creciendo en el mundo hipotecario, en tarjetas de crédito y en el mundo pyme. Programas como Reactiva Perú e Impulso MyPerú han sido espectaculares para apoyar a las pymes, pero tienen que ser permanentes. Por eso, queremos trabajar con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y Cofide en programas de créditos con garantía estatal de hasta 70%.

Transcurridos los seis primeros meses del año, ¿cómo se ven las perspectivas de cierre para este 2025?

En el 1T25 el crecimiento interanual del beneficio después de impuestos fue de más del 50%. Estamos viendo muy buena perspectiva de crecimiento hacia fin de año. Esperamos que el 2025 sea un año histórico para los resultados de la banca, en general.

¿Cómo analiza BBVA el desempeño de la economía local este año?

La economía ahora está creciendo arriba del 3%, pero la tendencia es positiva y todavía puede dar algo más. Vemos con optimismo las perspectivas económicas de 2025, con un pequeño matiz: los temas de inseguridad, que frenan un poco y es donde deberíamos de poner más el foco.

¿Cuál es el impacto negativo de la inseguridad ciudadana en la banca?

Preocupan las extorsiones a las pymes, que son muy importantes para la economía del país. Las pymes tienen miedo de hacer crecer sus negocios y de pedir nuevos financiamientos. No quieren invertir más allá de lo estrictamente necesario para no tener visibilidad y no ser víctimas de la inseguridad. →

“

Preocupan las extorsiones a las pymes, que son muy importantes para la economía. Tienen miedo de hacer crecer sus negocios y de pedir nuevos financiamientos. No quieren invertir más de lo estrictamente necesario”

“

El panorama presidencial [de cara a las elecciones] es mucho mejor al de hace cinco años. Sin embargo, no se le está dando la debida importancia a la elección del Senado [...] El Senado tendrá una relevancia absoluta para el país”

→ Viene de la pág. 41



¿Qué tan real es ese escenario pesimista que habla de un posible freno de la inversión a causa del ruido preelectoral?

Vemos que hay demanda de crédito, hay muchos proyectos sobre la mesa. Este año deberían de salir dos o tres proyectos de más de US\$5.000 millones [en el país]. También la confianza empresarial va bien y la inflación está controlada. Más allá del tema electoral, la principal preocupación es la inseguridad y las sorpresas legislativas [del Congreso]. Eso sí puede poner nerviosos a los inversionistas.

¿Tiene alguna preocupación por el lado electoral?

Hay unos 40 posibles candidatos a la presidencia, de los cuales un buen número es de derecha, de centro derecha y de centro izquierda. Pero no vemos un candidato de 'izquierda-izquierda'. El panorama es mucho mejor al de hace cinco años. Sin embargo, no se le está dando la debida importancia a la elección del Senado.

¿Por qué se debería estar hablando más del Senado?

El Senado tendrá una relevancia absoluta

para el país, porque tendrá la última palabra. Serán 60 senadores que analizarán las propuestas y con 31 votos ya serán ley. Es muy importante saber quiénes serán los senadores, qué propuestas tienen, qué piensan de la inversión y del país que quieren tener en los siguientes años. Me preocupa, porque no se está hablando de eso.

Habla de preocupaciones y una de las más recientes es el cambio sucesivo de titulares del MEF. ¿Qué mensaje se llevan los empresarios de eso?

Los últimos ministros de Economía no han podido consolidar su trabajo. Ese es un gran problema, que complica mucho la actividad económica. Eso genera incertidumbre, la incertidumbre causa retraso y el retraso no te da inversión. Y pone muy nerviosos a los empresarios, pues no pueden tener una visión de mediano y largo plazo.

El año pasado remarcó la importancia de que el Perú siga estrechando lazos con China. En el actual contexto de guerra comercial entre ese país y Estados Unidos, ¿sigue siendo una buena idea

acercarse a China?

Creo que sí, porque China es el principal socio comercial del Perú. Los lazos comerciales que se han establecido son muy potentes. Lo vemos en el puerto de Chancay, en la electricidad y la minería. Tenemos que seguir aprovechando esa buena relación. Y, por supuesto, seguir trabajando con EE.UU.

La propuesta de reglamento de la reforma previsional fue finalmente publicada.

¿Aún les interesa ingresar a ese mercado? Seguiremos esperando, porque hay temas que se tienen que trabajar muy a fondo. La posibilidad de un nuevo retiro de fondos de las AFP muestra que es un sector en donde es muy riesgoso estar, porque las reglas de juego cambian constantemente.

¿BBVA Perú analiza hoy alguna oportunidad de crecimiento inorgánico?

Siempre hay que estar atento a oportunidades en el mercado. Y, si surgen, hay que verlas. Hoy, estamos muy concentrados en mejorar la experiencia de nuestros clientes y en hacer crecer la rentabilidad para nuestros accionistas. ■

RANGE ROVER AUTOBIOGRAPHY: LA MÁXIMA EXPRESIÓN DEL LUJO MODERNO

El vehículo insignia de Range Rover vuelve a redefinir el concepto de sofisticación, con una nueva versión que eleva los estándares en diseño, tecnología y rendimiento.



Diseñado para quienes exigen lo mejor, el nuevo Range Rover Autobiography representa la cúspide del refinamiento automotriz. Con una presencia imponente y un diseño minimalista pero poderoso, este modelo encarna el lujo moderno con líneas depuradas, detalles artesanales y una silueta inconfundible. En su interior, materiales nobles como la madera de poro abierto y el cuero de grano suave crean una atmósfera de absoluta serenidad.

La tecnología de vanguardia está integrada de manera sutil pero impactante. Faros LED digitales con funciones adaptativas y direccionales traseros animados aseguran una estética cautivadora, incluso en movimiento.

Cada trayecto se transforma en una experiencia sensorial gracias a elementos como los asientos de piel con calefacción, masaje y ventilación, climatización individual para cada pasajero, volante calefactado y parasoles eléctricos. Todo pensado para garantizar un confort absoluto en cualquier condición.

PRESTACIONES SIN COMPROMISO

Debajo de su elegante exterior, el nuevo Range

Este modelo encarna el lujo moderno con líneas depuradas, detalles artesanales y una silueta inconfundible

Rover Autobiography incorpora un potente motor 3.0L turbocargado con tecnología Mild Hybrid, capaz de desarrollar 400 HP y 550 Nm de torque. Asociado a una transmisión automática de ocho velocidades, ofrece una conducción potente, fluida y silenciosa en igual medida.

TECNOLOGÍA INTUITIVA

El sistema de infoentretenimiento Pivi Pro, con pantalla táctil flotante de 13.1", ofrece una in-

terfaz intuitiva, conectividad completa mediante Apple CarPlay y Android Auto, y actualizaciones inalámbricas. Además, las cámaras 3D Surround proporcionan una visión total del entorno, asistiendo en cada maniobra con precisión.

SEGURIDAD ELEVADA AL DETALLE

Range Rover Autobiography cuenta con un conjunto de más de 15 tecnologías avanzadas de asistencia a la conducción, que incluyen frenado autónomo de emergencia, control crucero adaptativo con función de parada y arranque, monitor de punto ciego mejorado, asistencia de permanencia en el carril, y alerta de tráfico cruzado, entre otras.

LUJO PERSONALIZADO

Pensado para quienes valoran la distinción, el nuevo Range Rover Autobiography ofrece múltiples opciones de personalización, incluyendo tapizados en cuero de altísima calidad, iluminación ambiental configurable y techo panorámico corredizo, todo cuidadosamente seleccionado para responder a los más altos estándares. ■



Torre Rosales

El edificio de oficinas prime más moderno del país

Desarrollador y administrador:  urbanova

Ubicada en Paseo Begonias, San Isidro.

Un destino integral, diseñado para el bienestar, networking y productividad de la comunidad empresarial.



Explora Torre Rosales

TORRE ROSALES

Lanzamiento
2027

- ≡ 22 pisos de oficinas prime
- 🏨 12 pisos de hotel extended stay
- 🏠 Plantas de hasta 1,500 m²
- ☀️ 4 frentes de luz
- 🚗 6 sótanos (~500 estacionamientos)
- 🏠 Rooftop
- 🏋️ Gimnasio
- 🍽️ Comedor
- 👥 Sala Sum
- 🎪 Salón de eventos

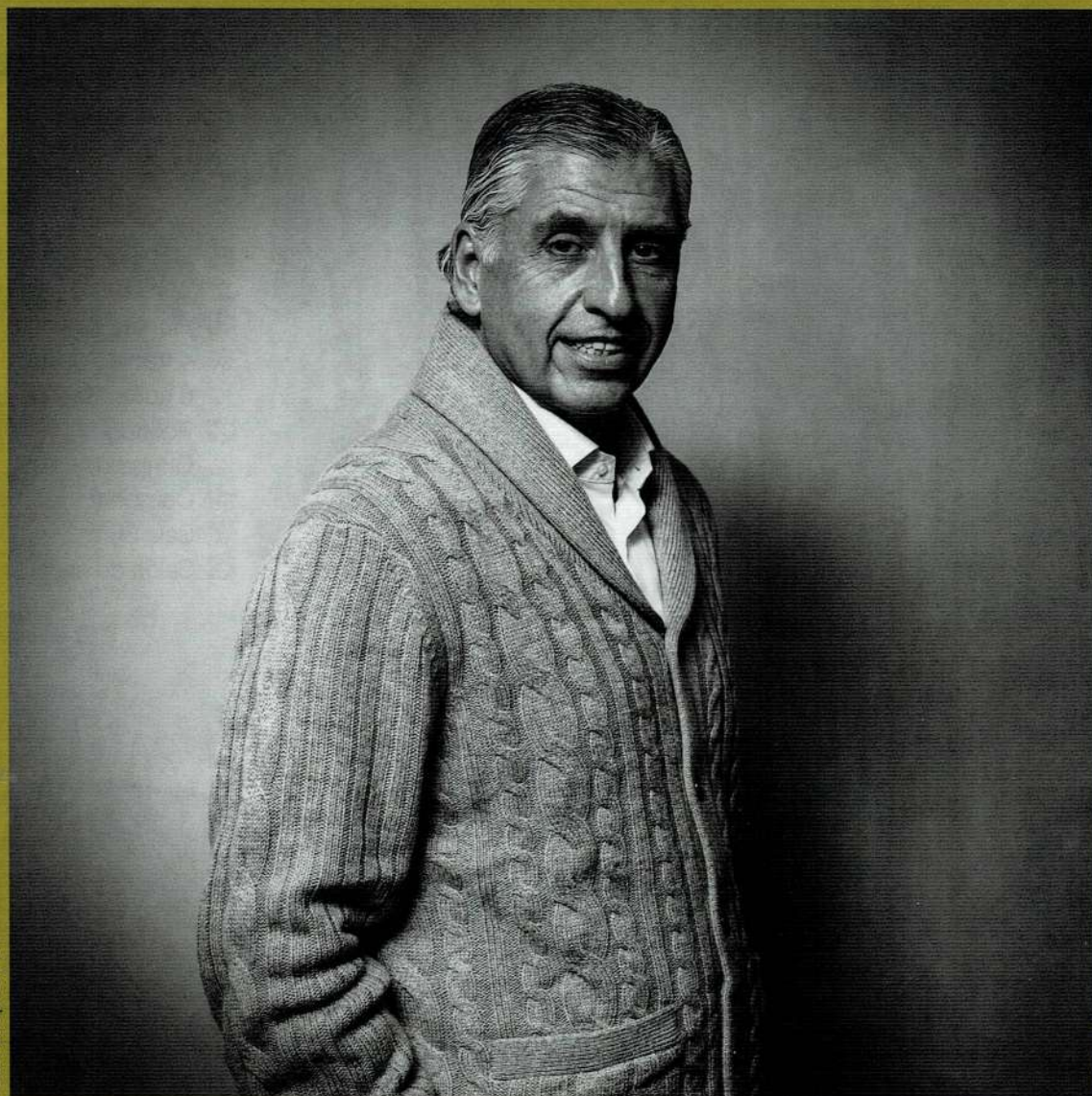
Render referencial

Calidad en arquitectura - Bienestar y amenities - Tecnología de primera - Diseño sostenible

HUMBERTO NADAL

CEO DE CEMENTOS PACASMAYO

Foto: Josip Curich



“Si una empresa va a poner en *stand by* sus decisiones cada cinco años, no irá a ningún sitio”

El líder de la cementera del Grupo Hochschild contradice las predicciones “apocalípticas” sobre una desaceleración de la inversión a causa del ‘ruido electoral’. Por el contrario, remarca que no es momento de desacelerar y anticipa un cierre de año con cifras históricas para la compañía. Si bien reconoce que la expansión internacional sigue pendiente, todavía ve espacio para crecer en el mercado local.

C I F R A S

2017 - 2024

Pendiente ventas

+8.5%

Pendiente ebitda

+7.2%

Margen ebitda promedio

+25.9%

Por Claudia Gutiérrez C. y Diego Chirinos C.

¿Qué factores explican el sólido desempeño de Cementos Pacasmayo en 2024?

El factor más relevante de Cementos Pacasmayo, no sólo el año pasado, sino desde su fundación, es la capacidad de atraer y motivar un talento extraordinario. Y, en segundo lugar, estamos en un gran país, que tiene miles de problemas, pero sigue encontrando la forma de avanzar. Esa es la base del éxito.

¿Mantiene esa mirada optimista para los resultados de cierre de este 2025?

El 2024 fue un año récord para la compañía en todas las cifras. Y en el 1T25 hemos estado 6% y 16% por encima del año anterior en volumen y utilidad neta, respectivamente. Estoy convencido de que la tendencia en lo que queda del año será aun más fuerte. Apostamos a que este año volveremos a batir un récord histórico.

¿Qué señales le permiten prever un nuevo año récord, justo cuando muchos empiezan a hablar del miedo al famoso y a la vez gaseoso 'ruido electoral'?

Yo creo que, si tú quitas el pie del acelerador, definitivamente te van a pasar por encima. Pacasmayo se encamina hacia los 70 años. Estamos acá porque nunca le quitamos el pie al acelerador y hemos tenido coyunturas buenas, malas y regulares. Vemos que la autoconstrucción, que es fruto del trabajo del peruano del día a día, viene bastante bien y la obra pública sigue, de alguna manera, caminando. Una cosa es que apliques un poco de cautela en ciertos momentos. Pero, si una empresa va a poner en *stand by* sus decisiones cada cinco años, no irá a ningún sitio.

¿Ve algún indicio de que la inversión se vaya a desacelerar?

No lo veo. Ruido político enorme hemos tenido hace varios años. Pero seguimos siendo una de las economías que más crece en América Latina, con un nivel macroeconómico envidiable. Hay que enfocarnos en eso y no ser permanentemente apocalípticos en

la predicción. Yo me mantengo optimista.

Hablamos de señales. ¿Cómo evalúa las ofrecidas recientemente por el Estado al empresariado, con constantes cambios en instituciones clave como el Ministerio de Economía y Finanzas?

Esas señales son malas. Si algo necesita un país en crecimiento como el nuestro, son señales de estabilidad, como las que da Julio Velarde en el Banco Central de Reserva. Nunca va a ser una buena señal un recambio permanente de ministros y eso no tiene nada que ver con el gobierno de turno.

En autoconstrucción, principal foco de Cementos Pacasmayo, ¿qué oportunidades han identificado?

Nuestra estrategia *go to market* está 100% digitalizada. Tenemos programas para ferreteros y maestros de obra en todo el país; atendemos consultas técnicas vía un *chatbot* con inteligencia artificial. Estamos muy cerca del maestro de obra, clave en la decisión del autoconstructor. Conocemos ese segmento como nadie y queremos hacer más eficiente su *journey*. Sobre eso seguimos avanzando: lanzamos Rapimix para tarrajeo y, ahora, exploramos ladrillos diferenciados.

Cementos Pacasmayo anunció en 2024 la creación de una nueva empresa dedicada a temas tecnológicos. ¿Cuál es la apuesta?

Makers150 parte del laboratorio de innovación. Ahí está el equipo que desarrolló las aplicaciones digitales que permiten que Cementos Pacasmayo hoy compita. Hemos hecho un *spin-off* porque creemos que esa empresa puede volar por sí sola y llevar el conocimiento de digitalización del mercado de autoconstrucción a otros sitios. Estamos trabajando con diferentes cementeras de la región para llevarles soluciones a la medida y que su llegada al mercado sea más eficiente. Ya hay un contrato en Chile, con Polpaico, y hay conversaciones en Centroamérica y Colombia. →

“

El 1T25 hemos estado 6% y 16% por encima del año anterior en volumen y utilidad neta, respectivamente. Apostamos a que este año volveremos a batir un récord histórico [de resultados]”

→ Viene de la pág.47

¿Qué se puede esperar del ingreso de Holcim al mercado peruano?

Espero que el consumidor peruano sea el gran ganador y que eleve las condiciones de competencia, que ya son altas en el Perú. Es fantástico si la inversión extranjera viene a quedarse y a enseñarnos algo nuevo. Holcim es una compañía a la que respeto muchísimo. No solamente es la más grande del mundo, sino un ejemplo a seguir en muchísimos aspectos.

¿Cementos Pacasmayo evalúa expandirse fuera del país, en línea con la tendencia de otras cementeras locales?

Hemos buscado una diversificación geográfica, pero no hemos encontrado una oportunidad que cree valor. Y, por otro lado, creemos mucho en el tamaño del mercado peruano. Esas 13 millones de toneladas [el total de despachos anuales de cemento de todo el mercado] pueden ser 18 o 19 millones de toneladas en los siguientes cinco o siete años. Eso es mucho más significativo que cualquier oportunidad que hayamos visto afuera por el momento, pero no lo descartamos.

¿Cómo evalúa el impacto de la inseguridad ciudadana en el país y el sector?

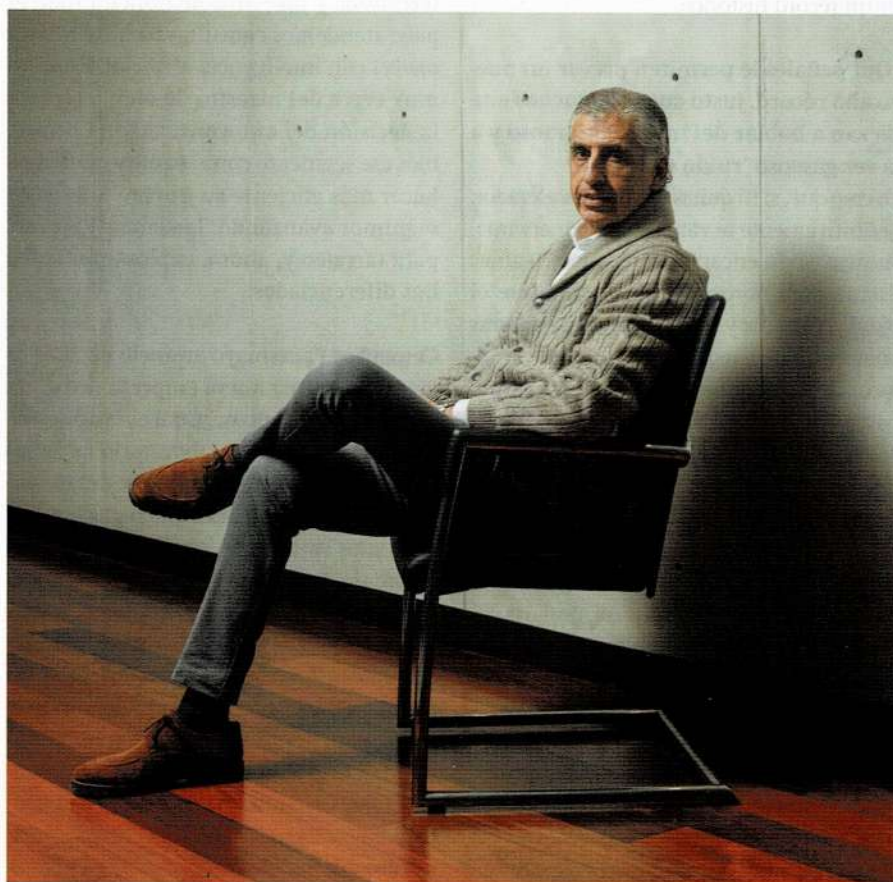
Ese será el tema que va a decidir la elección, no la economía ni el tema ideológico. La inseguridad es algo que hoy en día une a los peruanos y el candidato o candidata que ofrezca una solución razonable tiene altísimas probabilidades de ganar.

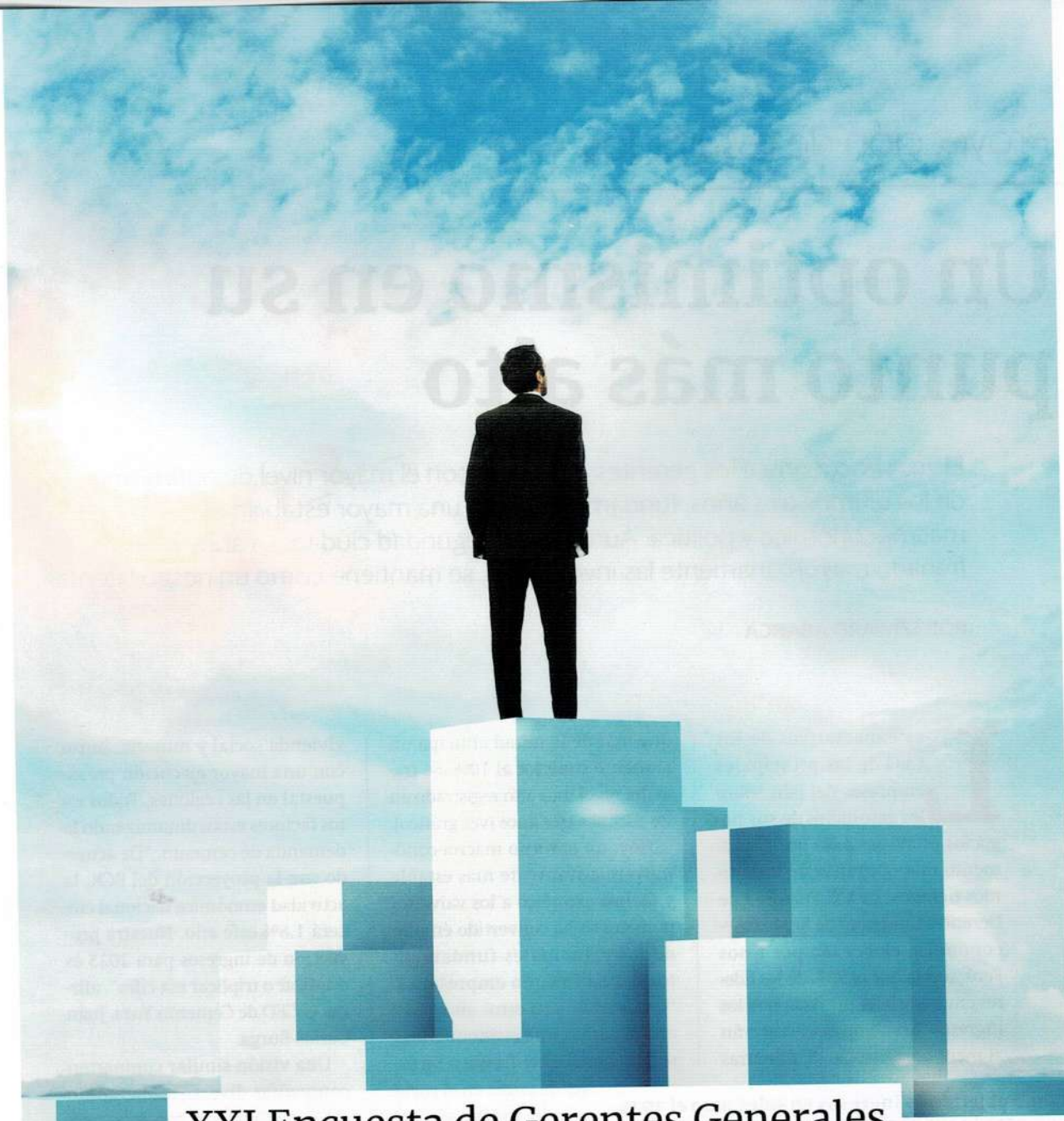
¿Qué variables monitorea más de cerca Cementos Pacasmayo respecto a esa próxima elección?

¿Qué podemos monitorear? Al final, el Perú tiene que elegir. Ojalá elijamos bien. Los grupos empresariales tenemos que hacer lo que nos corresponde: invertir, generar empleo, pagar impuestos, tratar de ayudar a la sociedad. El Perú tiene muchas cosas por mejorar, pero nadie en su sano juicio puede discutir el avance de los últimos 40 años. Lo que me parece bien es que muchos CEO que admiro y respeto empiezan a decir lo que piensan. Las personas jurídicas o los grupos no tienen una opinión política, porque no son personas. Pero sí creo que los líderes tenemos que decir lo que pensamos. ■

“

Ruido político enorme hemos tenido hace varios años. Pero seguimos siendo una de las economías que más crece en América Latina. Hay que enfocarnos en eso y no ser permanentemente apocalípticos en la predicción”





XXI Encuesta de Gerentes Generales

Resistencia empresarial

Con medio año ya jugado, los escenarios que trazan los líderes empresariales para el cierre del 2025 dan cuenta de expectativas de crecimiento notablemente superiores a las del 2024 y de un 'ruido electoral' que ya no paraliza a los CEO. La mirada de estos sobre el gobierno y sus políticas, sin embargo, son cada vez más críticas.

Encuesta realizada por:



Técnica: encuestas *online* autoadministradas.
Universo: gerentes generales de las principales 2,500 empresas del Perú.

Muestra: 181 encuestados.
Fechas de campo: del 9 al 28 de mayo del 2025

Un optimismo en su punto más alto

El 2025 encuentra a los gerentes generales con el mayor nivel de optimismo de los últimos tres años, fundamentado en una mayor estabilidad macroeconómica y política. Aunque la inseguridad ciudadana aún no ha frenado mayoritariamente las inversiones, se mantiene como un riesgo latente.

POR EDWARD ABARCA

Las expectativas de los CEO de las principales empresas del país sobre los resultados de sus negocios están pasando por el momento más optimista de los últimos tiempos. La XXI Encuesta de Gerentes Generales de SEMANA económica, elaborada por Ipsos Perú, revela que el 90% de los líderes empresariales proyecta que los ingresos de su empresa crecerán al menos 5% este 2025, mientras

que más de la mitad anticipa un aumento superior al 10%. Se trata del nivel más alto registrado en los últimos tres años (ver gráfico).

Hoy, un entorno macroeconómico relativamente más estable y menos expuesto a los vaivenes políticos se ha convertido en uno de los principales fundamentos del optimismo empresarial. “Comparado con otros años, hoy encontramos una economía más sólida y resiliente frente a facto-

res de estrés en el corto plazo”, explica el CEO de La Positiva, Alberto Vásquez. La aseguradora proyecta un crecimiento de ingresos del 5% este 2025, impulsado por su segmento de seguros de vida, productos cuya demanda ha sido favorecida por una clase media que ha mejorado sus niveles de ingreso.

Para industrias como la construcción, el crecimiento de este año también viene impulsado por la reactivación de proyectos de vivienda social y minería, junto con una mayor ejecución presupuestal en las regiones. Todos estos factores están dinamizando la demanda de cemento. “De acuerdo con la proyección del BCR, la actividad económica nacional crecerá 1.8% este año. Nuestra proyección de ingresos para 2025 es duplicar o triplicar esa cifra”, afirma el CEO de Cemento Yura, Juan Carlos Burga.

Una visión similar comparten compañías diversificadas como el Grupo Crosland, con presencia en los sectores automotriz, inmobiliario, gastronómico, ferroviario y de bienes de consumo. “El 2025 es un año de consolidación de proyectos de infraestructura que facilitarán la interconexión y el comercio, como el Puerto de Chancay y el nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez”, explica su CEO, Willard Manrique.

El escenario descrito viene propiciando un mejor clima de negocios que, a su vez, sirve de motor para las metas de facturación de las empresas. De hecho, cada vez más líderes empresariales confían en que sus objetivos de ingresos sean alcanzados o superados. Prueba de ello es que este indica-

Como objetivo de ingresos en soles para el 2025, comparado con el año previo, su empresa se ha planteado...

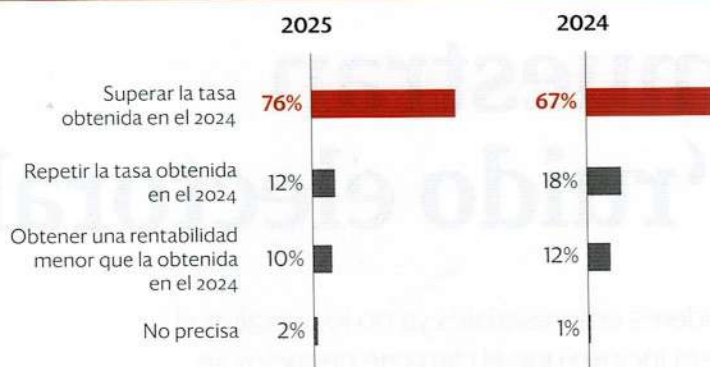


Fuente: Ipsos Perú

res de estrés en el corto plazo”, explica el CEO de La Positiva, Alberto Vásquez. La aseguradora proyecta un crecimiento de ingresos del 5% este 2025, impulsado por su segmento de seguros de vida, productos cuya demanda ha sido favorecida por una clase media que ha mejorado sus niveles de ingreso.

Para industrias como la construcción, el crecimiento de este año también viene impulsado por la reactivación de proyectos de infraestructura vial,

Como objetivo de rentabilidad para el 2025, su empresa se ha planteado...



Fuente: Ipsos Perú

¿Cómo caracterizaría el impacto de la creciente inseguridad ciudadana en el clima de negocios y la disposición de las empresas para invertir en el Perú?



Fuente: Ipsos Perú

dor pasó de 73% en 2023 a 78% en 2024, y para este año alcanza el 88%, según los más recientes resultados del sondeo. De igual manera, el 76% se ha propuesto superar ligera o ampliamente la tasa de rentabilidad del año pasado (ver gráficos).

Más vientos a favor

En sectores como el minero, sin embargo, el optimismo recae sobre más factores externos que

internos. A pesar de la incertidumbre generalizada en torno a la política arancelaria desplegada por Estados Unidos, "hay muchos *drivers* externos, como la demanda de metales críticos necesarios para la transición energética global, que están impulsando el crecimiento del sector", afirma el gerente general de Gold Fields, Paul Gómez.

Aunque varios sectores vienen mostrando señales de recuperación, algunos ejecutivos consideran que el optimismo también puede ser interpretado como una suerte de estoicismo corporativo. En el rubro inmobiliario, por ejemplo, muchas decisiones de inversión en

activos físicos, como terrenos o viviendas, comienzan a reactivarse tras haber sido postergadas en años anteriores. "Sería irresponsable no reconocer que el entorno sigue siendo volátil, tanto a nivel nacional como internacional. Este optimismo proviene más de una actitud de resiliencia empresarial que de una recuperación estructural en todos los frentes", matiza el CEO de Grupo Centenario, Eduardo Herrera.

"Según el BCR, la actividad económica crecerá 1.8% este año. Nuestra proyección de ingresos es duplicar o triplicar esa cifra"

El peso de la inseguridad

Hoy, los líderes empresariales se muestran dispuestos a realizar más inversiones que el año pasado. Por ejemplo, el 54% de los CEO aumentará el nivel de *capex* respecto al 2024 (ver gráfico).

La inseguridad ciudadana no ha limitado de manera significativa las decisiones de inversión en el 36% de los casos, a pesar de que los encuestados la perciben como un factor de creciente preocupación (ver gráfico). Pero uno de cada cuatro (26%) señala que sí provoca una reducción de las inversiones planteadas y casi dos de cada diez afirma que genera una reevaluación de los planes de negocio (17%). "En el sector comercio, industria e incluso en minería, la inseguridad ya se entiende como un factor complejo que inhibe el crecimiento y las posibilidades de inversión", advierte Manrique, de Grupo Crosland.

En el sector minero, la inseguridad está estrechamente ligada a la minería ilegal, que recientemente provocó la muerte de 13 trabajadores de Minera Poderosa, en Patate (Trujillo). "Patate es el ejemplo más grave de los efectos de la minería ilegal, pero no es el único en el país. Tenemos innumerables casos en distintas regiones. Esos son riesgos que pueden golpear severamente a la industria minera", alerta Gómez, de Gold Fields. ■

Los CEO se muestran inmunes al 'ruido electoral'

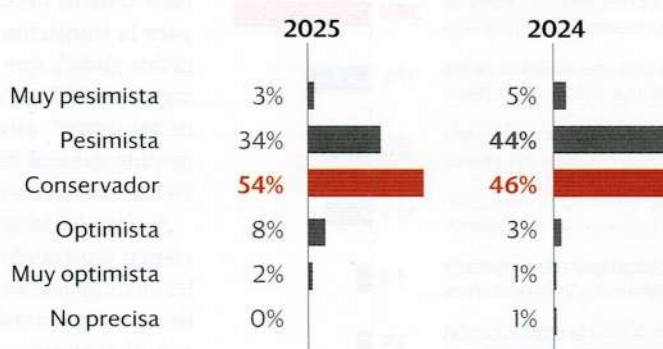
Si bien mantienen la prudencia, a los líderes empresariales ya no los paraliza el escenario preelectoral. El 66% considera incluso que el clima de negocios se mantendrá o mejorará en los cuatro meses previos a las Elecciones Generales de 2026. Y la mayoría apostará por seguir invirtiendo.

POR JUNIOR MIANI

El sentimiento de los CEO de las principales empresas del país de cara a los próximos doce meses viene marcado por la prudencia y mayores dosis de optimismo respecto al 2024, tanto en lo político como en lo económico. Así lo reflejan los resultados de la XXI Encuesta de Gerentes Generales de SEMANAeconómica, elaborada por Ipsos Perú.

En el horizonte inmediato de los CEO aparecen las Elecciones Generales de 2026 y, con estas, el tan aludido miedo al 'ruido electoral'. Pero, a diferencia de otros procesos, hoy los líderes empresariales discrepan abiertamente con las predicciones más pesimistas. Prueba de ello es que el 88% de los gerentes generales encuestados esperan que el buen clima de negocios actual se mantenga o mejore en la segunda mitad de este año. Y, aunque la cifra se reduzca al ser preguntados por el 1S26, la mayoría de CEO espera un clima de negocios positivo incluso durante los últimos cuatro meses previos a la elección (ver gráfico *Considera que el clima de negocios...en la p.54*). "Hoy te-

¿Cómo evalúa las perspectivas políticas de cara a las elecciones del 2026?



Fuente: Ipsos Perú

nemos una incertidumbre conocida. Sabemos cómo manejarla", explica el CEO de AFP Integra, Aldo Ferrini.

A mal tiempo, buena cara

El sondeo de pesimismo en los escenarios políticos que trazan los CEO para el 2026. Mientras en el 2024 casi el 50% de los encuestados se mostraban pesimistas o muy pesimistas sobre lo que podría ser el resultado del proceso electoral, este año la cifra desciende hasta el 37% (ver gráfico *¿Cómo evalúa las perspectivas políticas...en la p.52*). En contraste, un

54% tiene perspectivas conservadoras y un 10% tiene una postura entre optimista y muy optimista de cara al resultado electoral. En 2024, sólo el 4% tenían perspectivas positivas.

Los fundamentos macroeconómicos mostrados por el país en los últimos años, a pesar del tenso entorno político, es el principal sostén de esta mirada menos pesimista. "El Perú cuenta con sólidas bases macroeconómicas y con el potencial necesario para mantener e incluso mejorar el clima de negocios, más allá del panorama político. Pero los aspirantes a cargos públicos deben →

LEXUS NX 350H, LA HÍBRIDA DE LUJO QUE COMBINA CALIDAD, TECNOLOGÍA Y ESTILO

El modelo de Lexus destaca por la alta calidad en su diseño, una potencia de 240 caballos potenciada por el sistema híbrido y viene equipado con las últimas novedades en infoentretenimiento. También contará con el nuevo servicio de conectividad Lexus Connect.

La SUV Lexus NX 350h es uno de los principales modelos de la marca al representar los principales atributos de valor de Lexus: tecnología, sostenibilidad y seguridad. El vehículo híbrido tiene un rendimiento sobresaliente manteniendo un consumo de gasolina eficiente, además de contar con nuevas especificaciones tecnológicas.

El performance de la Lexus NX 350h es superior a otros vehículos de la categoría. La combinación entre el motor y la batería eléctrica permiten que el vehículo alcance una potencia combinada de 240 caballos de fuerza. Además, el modelo tiene un modo de conducción EV, el cual permite que el vehículo utilice solo la batería eléctrica a bajas velocidades, lo que genera una conducción silenciosa y sin emisiones, además de una mayor eficiencia del uso de combustible.

La manejabilidad del auto también es sobresaliente. Al venir equipado con aros de aleación de 20 pulgadas y su sistema de tracción eléctrico "E-Four", la Lexus NX 350h puede distribuir la potencia del vehículo entre las ruedas delanteras y traseras, lo que mejora la estabilidad en ambientes complejos. Al contar con un sistema híbrido, el sistema hace que las llantas traseras funcionen con el motor eléctrico, mientras que las delanteras con el motor tradicional.

COMUNICACIÓN QUE SALVA VIDAS

Mantener al usuario informado sobre el desempeño y estado del vehículo es bastante importante para Lexus, por lo que el modelo NX 350h cuenta con un sistema *heads up display* que permite visualizar información relacionada a la navegación, los sistemas de seguridad y el performance del vehículo, sin tener que quitar la vista de la ruta; lo que asegura la seguridad al momento de manejar.

Además, este nuevo modelo tiene cuenta con múltiples sistemas de asistencia enfocados en brindar la mayor seguridad al conductor; sus acompañantes y su entorno. Uno de los más



Este modelo de Lexus es perfecto para cualquier tipo de cliente que valore una experiencia de alta calidad y sofisticación

relevantes es el sistema de precolisión, el cual utiliza un sistema de sensores y radares para detectar otros vehículos, ciclistas y peatones, incluso activando el freno en casos sea necesario para evitar posibles accidentes. Otras especificaciones relevantes para la seguridad son los 7 *airbags* y su sistema de luces adaptativas.

RECREACIÓN SEGURA

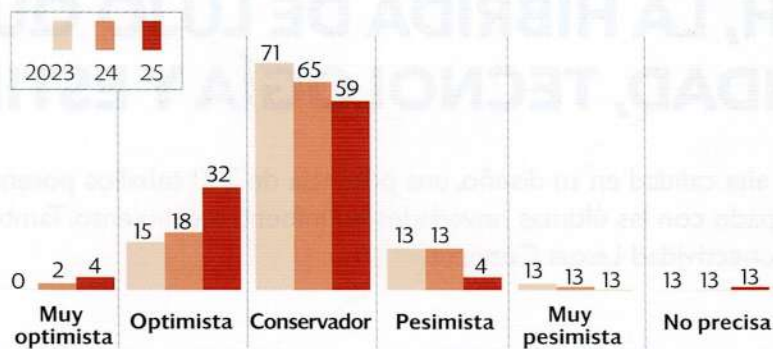
La tecnología no se limita a la seguridad, sino que también importa para mejorar la experiencia y entretenimiento dentro del vehículo. Así, el NX 350h viene equipado con una pantalla

de 14 pulgadas con los sistemas Apple Carplay y Android Auto. El auto está equipado con 10 parlantes para tener un sistema de sonido envolvente y es bastante fácil de utilizar al contar con controles intuitivos.

El modelo de Lexus es perfecto para cualquier tipo de cliente que valore una experiencia de alta calidad y sofisticación. Así, la versatilidad del auto se adapta tanto a padres jóvenes que desean realizar escapadas familiares por carretera, como a perfiles más maduros que lo utilizan principalmente en la ciudad, pero que no renuncian a la distinción en cada detalle.

Otra novedad del modelo es que, desde las versiones de año modelo 2026, que ya iniciaron ventas este primer trimestre del año, el conductor podrá contar con el nuevo servicio de conectividad Lexus Connect, un aplicativo de asistencia exclusivo que le ofrece una basta cantidad de beneficios a sus usuarios. Entre los servicios ofrecidos incluye: ubicación del vehículo en tiempo real, asistencia vial 24/7 a nivel nacional, servicio de Concierge y beneficios exclusivos y sociales. ■

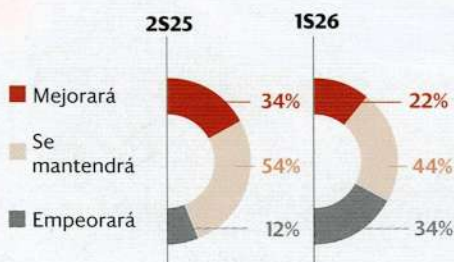
¿Cómo evalúa las perspectivas económicas del país en los próximos 12 meses? (en %)



Fuente: Ipsos Perú

Clima de negocios e inversión

Considera que el clima de negocios durante...



Fuente: Ipsos Perú

Conforme se acerque el periodo electoral, las decisiones de inversión en su empresa se inclinarán hacia...



“Hoy tenemos una incertidumbre política conocida, pero sabemos cómo manejarla”

ser conscientes de que su discurso político juega un rol fundamental en la atracción de inversiones”, advierte el CEO de Andino Invest-ment Holding, Carlos Vargas.

Dicha solidez fue notoria durante y después del gobierno del expresidente Pedro Castillo. Y el resurgir paulatino de sectores como el turismo también han influido en un ánimo menos pesimista. “Acabamos de pasar una situación extrema con la elección de Castillo. Y salimos bastante bien librados, por más que su gobierno nos atrasó en todo sentido.

Tuvimos una economía resiliente y hoy hay una tendencia en la región por políticos de centro derecha. Soy positivo frente a lo que pueda pasar en las próximas elecciones”, asegura Juan Stoessel, CEO de Casa Andina.

Los gerentes generales, además, observan con mayor ánimo las perspectivas económicas de cara al próximo año. Un 36% tiene una visión optimista o muy optimista de la economía en los siguientes 12 meses; un avance del 16 puntos porcentuales frente a los resultados de 2024. Asimismo, hoy el pesimismo es del 4%, frente a un 14% registrado durante el año pasado (ver gráfico *¿Cómo evalúa las perspectivas económicas... en la p.54*).

Estas cifras concuerdan con el ánimo inversor revelado en la encuesta. El 14% de los CEO proyecta adelantar inversiones en el se-

gundo semestre de 2025, mientras que un 50% podría desacelerar las mismas por la incertidumbre electoral, pero seguirá invirtiendo (ver gráfico *Para el segundo semestre... en la p.54*). “Hemos estado en Perú por muchas décadas y hemos pasado muchos ciclos políticos y económicos. Siempre hemos apostado a seguir reinvertiendo”, remarca el CEO de Minsur, Juan Luis Kruger.

Más allá de la cautela

Al ser consultados sobre la posibilidad de que el próximo año se elija a un presidente opositor a la inversión privada o desestabilizador, los gerentes generales hoy identifican este escenario como un escenario improbable. “Tenemos una población joven que tiene más acceso a lo que pasa en el mundo. En el sur andino hay un porcentaje que va entendiendo la importancia de una constitución y una democracia. Bolivia y Evo Morales ya no son un estandar-te”, asegura Stoessel. “No veo una polarización como en 2021. Veo a las personas más informadas. Soy de la idea de que los ciudadanos ya saben cómo votar mejor”, añade Ferrini.

A pesar de que las perspectivas ya no son tan negativas y hay un poco más de optimismo, todavía no se conoce cuál será la lista de candidatos presidenciales y parlamentarios. La exclusión de Antauro Humala, quien era considerado como el potencial candidato desestabilizador, supuso un alivio para muchos, pero la verdad es que todavía hay espacio para que otras figuras tomen su lugar. “Es cierto que se cayó la candidatura de Antauro. Es imposible que Pedro Castillo pueda postular a la presidencia y Verónica Mendoza se apartó. Pero los vacíos se llenan. Hoy, hay una alianza entre Castillo y Juntos Por el Perú. Ese optimismo puede ser un falso alivio”, advierte el socio de Público, José Carlos Requena. ■



MORE: EL PROYECTO DE USO MIXTO QUE REDEFINE LA VIDA URBANA



Kale García, Gerente de Desarrollo y Operaciones de Huanwil.

La inmobiliaria Huanwil realizó un evento exclusivo para presentar sus oficinas y locales comerciales de MORE, un proyecto de uso mixto que integra departamentos, oficinas y locales comerciales en un solo lugar, frente al Golf Los Inkas. La propuesta responde a la creciente demanda por espacios más eficientes, flexibles y conectados, donde las personas puedan vivir, trabajar y acce-

der a servicios en un entorno planificado.

Con el respaldo de una ubicación estratégica y el único edificio con helipuerto habilitado en Santiago de Surco, MORE apunta a un estilo de vida moderno basado en la integración y el aprovechamiento del tiempo. El proyecto busca atender a un público que valora la exclusividad, la conectividad y la calidad en el diseño de sus espacios. ■



Zhayra Ayón, Gerente General de ALPAMEX; **Eliana Velarde**, Gerente Comercial; **Sol Chapa**, Gerente General de Lima Wellness Site; y **Claudia Rodríguez**, Asistente de Dirección de América Móvil.



Joaquín de la Piedra, Gerente General de Huanwil.

Una relación desgastada

El 68% de los CEO consultados por la XXI Encuesta de Gerentes Generales de SEMANAeconómica califica como mala o regular la relación del MEF con el empresariado. Un resultado que refleja el desgaste acumulado por una alta rotación de autoridades y una debilidad institucional cada vez más flagrante.

POR JONATHAN TERRANOVA VELIZ

La relación entre el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el sector empresarial atraviesa uno de sus momentos más sombríos. Esa es una de las principales conclusiones de la XXI Encuesta de Gerentes Generales de SEMANAeconómica, elaborada por Ipsos Perú.

El distanciamiento evidenciado por las cifras tiene como trasfondo una crítica mayoritaria al trabajo del Ejecutivo y de la cartera de Economía y Finanzas. Hoy, el 83% de los CEO desaprueba al gobierno de la presidenta Dina Boluarte. Y, al evaluar tareas más específicas, el 58% desaprueba el desempeño del gobierno en el destrabe de proyectos y el 67% en la atracción de inversiones; dos labores que dependen del liderazgo político y técnico del MEF. “La cercanía del MEF con el sector privado y financiero es clave para generar confianza, coordinar expectativas y construir una agenda común que promueva la inversión”, recuerda el CEO de BBVA Perú, Fernando Eguiluz.

Sin hilo conductor

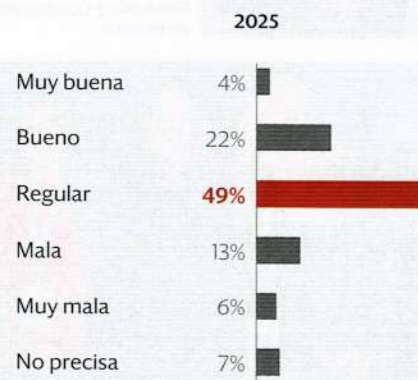
Las respuestas de los CEO reflejan una situación de fragilidad institucional y de alta rotación en el más alto nivel del MEF—siete personas han liderado la cartera en el último quinquenio—, que ha debilitado la cooperación con el sector privado. “Hemos tenido ministros con buena disposición, pero sus gestiones han sido muy cortas”, resume Eguiluz.

Los continuos relevos ministeriales han llevado coordinaciones previas a fojas cero, desarticulando líneas de trabajo y postergado la posibilidad de trazar una agenda común. Además, han venido acompañados por la remoción de directores clave, lo que ha agravado los problemas. “Estas cosas explican la relación tirante con el MEF. Gran parte del sector empresarial ha ido a tramitar cosas directamente con la Comisión de Economía del Congreso, por dar un ejemplo”, señala el exministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla.

El acercamiento al sector privado, por otro lado, no ha mostrado una línea institucio-

nal homogénea y que trascienda al ministro de turno. Por ejemplo, las mesas ejecutivas, útiles para destrabar cuellos de botella sectoriales, se desdibujaron durante la gestión del exministro José Arista. Luego, fueron retomadas con fuerza durante la breve etapa del exministro José Salardi, cuyo enfoque permitió conocer los problemas del sector privado más allá del escritorio. “Ahora [con el ministro Raúl Pérez-Reyes] no sabemos. Mucho del shock, que aparentemente va a →

¿Cómo cree que es la relación entre el Ministerio de Economía y Finanzas y el sector empresarial...?



Fuente: Ipsos Perú



Humberto Lazo Weiss, Gerente de Seguros de Vida Inversión y Pensiones de RIMAC.

PANORAMA MACROECONÓMICO 2025

Con un enfoque orientado al análisis estratégico, RIMAC presentó el evento "Panorama macroeconómico 2025", un espacio exclusivo de conversación sobre economía, inversión, riesgos y oportunidades dentro del contexto preelectoral.

Durante la jornada, realizada en la sede principal de RIMAC en San Isidro, Luis Miguel Castilla, ex Ministro de Economía y Director Ejecutivo

de Videnza Instituto, y Augusto Rodríguez Alcocer, Vicepresidente Ejecutivo de Inversiones de RIMAC, compartieron sus perspectivas sobre la resiliencia de la economía peruana, los riesgos fiscales y el impacto de un entorno cambiante en las decisiones de inversión. El encuentro reafirma el compromiso de RIMAC por generar espacios de análisis estratégico para la toma de decisiones informadas. ■



Diego Chirinos, Director de SEMANAeconómica; **Luis Miguel Castilla**, ex ministro de Economía y Finanzas y Director Ejecutivo de Videnza Instituto; y **Augusto Rodríguez Alcocer**, Vicepresidente Ejecutivo de Inversiones de RIMAC.



Giovanni Scarsi Núñez, Vicepresidente de Seguros de Vida y Pensiones de RIMAC; **Chris Honores**, Asesor Financiero de RIMAC; **Gonzalo Díaz**, Gerente General de Ferreyros; y **Humberto Lazo Weiss**, Gerente de Seguros de Vida Inversión y Pensiones de RIMAC.



Yan Luy Manrique, Jefe de Asesoría Financiera; **Augusto Rodríguez Alcocer**, VPE de Inversiones de RIMAC; **Jaime Ponte Somoza**, Jefe de Asesoría Financiera; **Rosa Carrasco**, Jefe de Asesoría Financiera; **Lukie Zapata**, Jefe de Asesoría Financiera; **Paola Belloso Morante**, Jefe de Asesoría Financiera; y **Juan Carlos Piaggio Guevara**, Gerente de Asesoría Financiera.

continuar, se deriva de este tipo de acercamiento del exministro Salardi", agrega Castilla.

Mirada sectorial

El MEF aún tiene un espacio importante para mejorar la cooperación con sectores estratégicos. Uno de ellos es el minero. El 75% de los gerentes generales encuestados opina que el trabajo de fomento de la inversión minera es malo o muy malo. De hecho, al ser consultados sobre el inicio del proyecto cuprífero Tía María, previsto para este año, el 69% espera que el plazo anunciado sea postergado.

Los continuos cambios de ministro han llevado coordinaciones previas a fojas cero y postergado la posibilidad de trazar una agenda común

El CEO de Buenaventura, Leandro García, afirma que había mayor apertura con el exministro José Salardi y que, *ad portas* del inicio de operaciones del proyecto San Gabriel, tiene reuniones aún pendientes con el ministro Raúl Pérez Reyes. "El MEF debería estar mucho más cerca de los sectores que generan rápidamente una reactivación, como el minero", agrega García.

Del mismo modo, el CFO de Southern Copper Corporation, Raúl Jacob también considera necesarias más sinergias con el

MEF. "Es uno de los más importantes. Con este hay una gran oportunidad para dinamizar el gasto público, por ejemplo, mediante Oxl", añade.

Otros rubros clave también reclaman mayor cercanía. "En el sector inmobiliario las inversiones son de mediano y largo plazo. El MEF influye directamente con señales regulatorias", explica el CEO de Senda Inmobiliaria, Víctor Acosta. Desde el *retail*, el CEO del Jockey Plaza, Juan José Calle señala una menor proactividad del MEF frente a los gobiernos subnacionales en el destrabe de proyectos. "Creemos que hay una relación distante con el MEF", agrega Calle. Desde la óptica de los gestores patrimoniales, el CEO de Newroad, Enrique Luna, afirma que la falta de una línea de acción clara con el privado ha limitado el apetito por instrumentos como fondos de infraestructura o deuda privada vinculada a sectores clave.

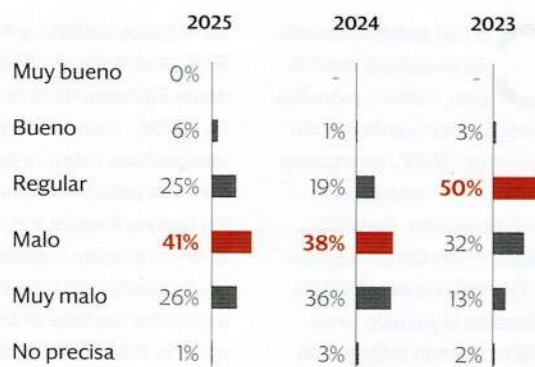
Aunque la situación del MEF no es óptima, y así lo refleja el sondeo, los ejecutivos consultados por esta revista mantienen el optimismo de que la relación entre el ministerio y los privados pueda mejorar. La CEO de Austral, Adriana Giudice, confía en que la experiencia del ministro Pérez Reyes en la cartera de Producción se traduzca en una mayor atención

a su sector. "Esperamos que el MEF pueda controlar y observar cuando haya medidas antitécnicas. Tiene experiencia en el sector y deberíamos tener coordinación como con el ministro Salardi", indica Giudice.

Dicha expectativa es compartida por algunos mineros. "Hemos podido trabajar varios temas particularmente con el ministro Salardi y pudimos avanzar con algunas preocupaciones. Con el ministro Pérez Reyes entendemos que se mantiene la intención de seguir avanzando", concluye Jacob. ■

¿Qué tan bueno cree que es el desempeño actual del gobierno de Dina Boluarte en...?

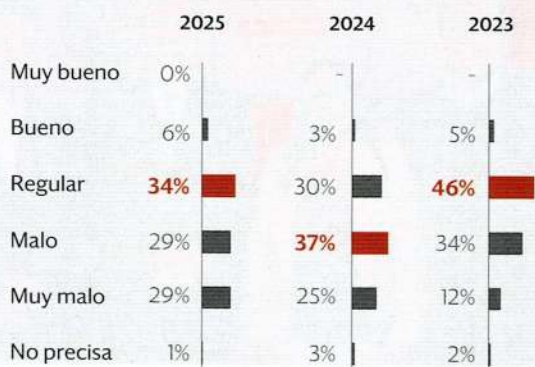
La atracción de inversiones



Fuente: Ipsos Perú

¿Qué tan bueno cree que es el desempeño actual del gobierno de Dina Boluarte en...?

El destrabe de proyectos



Fuente: Ipsos Perú

**Sé parte del
gremio privado
más representativo
del país**

+137 años

representando a los
empresarios

+10,000

empresas asociadas

100%

de empresas formales

**Estar en la CCL es,
Tener más oportunidades de negocio.**

La Cámara de Comercio de Lima genera oportunidades que marcan la diferencia, promoviendo el crecimiento sostenible, la innovación y la excelencia como pilares fundamentales siendo actor clave en el desarrollo económico nacional.

Visibilidad

Oportunidades
de negocios

Información

Convenciones

Capacitación
empresariales

Asesorías y
consultorías

Comercio Exterior

**Conectamos negocios.
Impulsamos oportunidades**

Únete
www.camaralima.org.pe



La criminalidad pone en alerta a los gerentes generales



Mientras el temor respecto a una posible desaceleración del PBI peruano sigue reduciéndose entre los CEO del país, el miedo a una posible contracción de la economía mundial empieza a asomar como uno de los principales riesgos. A nivel local, la inseguridad ciudadana se consolida como el flagelo social más preocupante para los negocios y el rechazo de los líderes empresariales al accionar del Congreso de la República sigue bordeando la unanimidad.

POR TAMARA OJEDA



Las opciones 'Desaceleración de la economía mundial' y 'Tensiones comerciales entre EE.UU. y China' no fueron incluidas el año pasado.

¿Qué tres riesgos políticos y sociales le preocupan más en su empresa?



En 2024, la opción 'Inestabilidad política del país' figuraba como 'Inestabilidad del sistema democrático'.

En 2024, 'Aumento de la influencia de las economías ilegales' figuraba como 'Aumento de la influencia del narcotráfico'.

'Incertidumbre de la política económica de Donald Trump' no se incluyó en 2024.

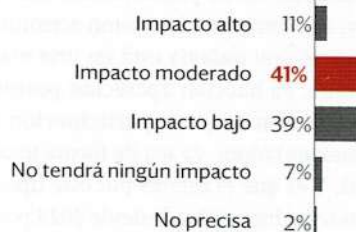
Ipsos Perú

En su opinión, ¿cuáles cree que son los tres principales sectores de la economía peruana más afectados por la delincuencia y la inseguridad?



Ipsos Perú

¿Qué impacto real cree que tendrá la política arancelaria desplegada por el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, en su negocio?



Ipsos Perú

¿Cómo cree que es la relación entre el Poder Ejecutivo de Dina Boluarte y el Congreso?



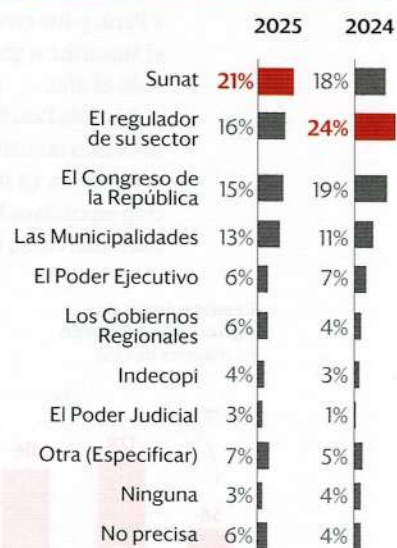
Ipsos Perú

¿Diría que aprueba o desaprueba al Congreso de la República?



Ipsos Perú

¿Qué entidad pública es la que tiene más efectos negativos en su modelo de negocio?



Ipsos Perú

Sectores y Empresas

EXCLUSIVO

Deal en cosecha

Cuatro años después de ser adquirida por el fondo estadounidense RRG, Agrícola Don Ricardo estaría hoy a la venta. El deal podría bordear los US\$100 millones.

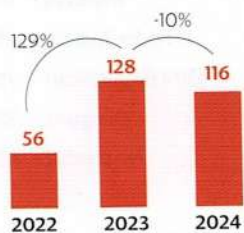
Un silencioso deal empieza a madurar en el sector agroexportador peruano. SEMANA económica pudo conocer en exclusiva, a través de distintas fuentes con conocimiento directo de las negociaciones, que Agrícola Don Ricardo, una de las productoras y exportadoras de frutas frescas del país mejor posicionadas en el mercado, se alistaría para protagonizar una de las transacciones más importantes del sector en el último tiempo.

La compañía fue adquirida en marzo de 2021 por Frutura, una plataforma global de frutas frescas creada por el fondo estadounidense Renewable Resources Group (RRG), especializado en inversiones en agricultura, agua y energía renovable. A través de Frutura, el fondo controla hoy la mayoría de las acciones de Agrícola Don Ricardo, mientras que el paquete minoritario permanece en manos de su fundador y expresidente de la Confiep, Ricardo Briceño.

A cuatro años de esa adquisición, esta revista pudo conocer que RRG ha iniciado un proceso para vender los activos que tiene agrupados bajo el paraguas de Frutura. Este último holding tiene presencia en Estados Unidos, México, Colombia, Chile, Uruguay y Perú, y fue creado con el objetivo de asegurar que el suministro global de frutas se prolongue durante todo el año.

Agrícola Don Ricardo se perfila como uno de los activos más atractivos del portafolio de Frutura. La empresa opera 12 fundos en Ica y concentra su producción en cultivos líderes en la canasta agroexportadora nacional, como la uva, el arándano y la mandarina.

Exportaciones de Agrícola Don Ricardo
En millones de US\$



Fuente: Fluctuante

Resultados de exportación de principales cultivos de ADR en 2025*
En miles de US\$ FOB



*Entre enero y marzo

Fuente: Midagri



según destaca Gabriel Amaro, presidente de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP). En 2023, un año difícil para el agro por factores climáticos, Agrícola Don Ricardo logró aumentar el valor de sus exportaciones en más de 120% (ver gráfico), impulsada por los altos precios internacionales de la uva de mesa y el arándano. Así lo contó su entonces CEO y actual director ejecutivo, Rafael Ibarguren, a Gestión.

Hoy, RRG evalúa distintas opciones de salida: vender Frutura como un sólo bloque u ofrecer sus empresas de forma individual. "La idea inicial es vender todo el holding, pero es complicado porque es un ticket muy alto", explica una fuente con conocimiento de la operación a la que accedió esta revista. Sólo la transacción de Agrícola Don Ricardo podría bordear los US\$100 millones, según estimaciones preliminares de fuentes vinculadas al proceso.

Briceño aprovecharía la operación para desprenderse de su participación minoritaria y, así, cerrar su ciclo como accionista. Aunque el deal todavía está en una etapa temprana, ya habrían aparecido postores interesados en adquirir participación en la agroexportadora, ya sea de forma total o parcial. Y es que el interés por este tipo de activos se ha intensificado desde 2024 por la creciente sofisticación del agro peruano —en calidad de fruta, tecnología en siembra y manejo hídrico— y el potencial logístico del →



BRAEDT S.A.



CHEMTRADE S.A.C.

MAPFRE RECONOCE A EMPRESAS QUE INNOVAN EN SEGURIDAD LABORAL

La tercera edición del Premio Prácticas Innovadoras en Seguridad, organizado por MAPFRE, distinguió a seis empresas por implementar soluciones efectivas para el control de riesgos críticos. Las ganadoras fueron: Braedt S.A., Chemtrade S.A.C., Empresa Siderúrgica del Perú S.A.A., Panamerican Silver Huarón S.A., Tubos y Perfiles Metálicos S.A.C., y Universal Suppliers Ingeniería Técnica Minera Comercial S.A. "Entregamos este premio para destacar el compromiso de las empresas por innovar para cuidar lo que más les importa" afirmó Aaron Foinquinos, director de Riesgos del Trabajo de MAPFRE. ■

Conoce más en el Portal de Prevención de MAPFRE.



EMPRESA SIDERÚRGICA DEL PERÚ S.A.A.



TUBOS Y PERFILES METÁLICOS S.A.C.



UNIVERSAL SUPPLIERS INGENIERIA TÉCNICA MINERA COMERCIAL S.A.

OFICINAS EN SU PRIME

Por primera vez en veinte años, Lima no recibirá nuevos edificios con oficinas clase A hasta después de 2026, tras un periodo de sobreoferta que alcanzó su pico entre 2016 y 2017, cuando se entregaban hasta once edificios de oficinas *prime* por año. “Si la demanda anual mantiene el ritmo de 2024 –que fue de 65,000 m²–, incluso considerando un escenario conservador, la vacancia podría estar en torno al 12% en 2026 y, en 2027, caer por debajo del 10%”, anticipa el *research manager* de Binswanger, Max Medina, quien toma como base y referencia el último reporte semestral preparado por la consultora sobre el segmento de oficinas en cuestión.

Ante la falta de nuevos ingresos, la competencia por los espacios existentes se ha intensificado y ha puesto presión sobre la disponibilidad, lo que ha abierto oportunidades para nuevos desarrollos, sobre todo en San Isidro Financiero, la zona con más metros cuadrados de oficinas clase A, que hoy tiene una vacancia de 15%, casi la mitad de la que tenía en 2022.

Para 2027, dos nuevos proyectos ingresarán al mercado: Santa Cruz 4, de Alpina Inmobiliaria, con 9,000 m² aproximadamente; y Torre Rosales, de Urbanova, que añadirá 30,000 m² a su



portafolio de 170,000 m² en este segmento. La apuesta por Torre Rosales llega en un contexto de vacancias por debajo del promedio para Urbanova. “Nuestra tasa de vacancia actual se sitúa en 7.5% y proyectamos cerrar el año con menos de 6%”, comenta el director de negocios de la compañía, José Carlos Leigh.

Grupo Centenario también evalúa nuevos desarrollos en sus terrenos disponibles en San Isidro. Hoy, observan ritmos de colocación inusitados: en los últimos seis meses han colocado 5,000 m², el doble que en el mismo periodo del 2024. Y este año esperan reducir su vacancia de 9% a cerca de 7%. “El *timing* para nuevos proyectos es mejor. Los precios suben, la ocupación crece y el *stock* disponible se reduce. Nos llegan requerimientos [de oficinas] que no veíamos en cinco años, de 4,000 m² a 5,000 m²”, cuenta el gerente comercial de Centenario Oficinas, Esteban Ochoa.

Este aumento de la demanda, sumado a la escasa oferta disponible, también le está devolviendo poder de negociación a los propietarios sobre las tarifas de alquiler.

Inverdes, que cuenta con dos edificios *prime* en San Isidro y un nivel de ocupación del 90% entre ambos, lo confirma: “Los precios de alquiler se han recuperado y se ubican nuevamente en niveles prepandemia, entre US\$19 y

US\$21 por m²”, comenta la *property manager* de la firma inmobiliaria, Katherine Leyton.

Los recientes cambios en la zonificación del Centro Financiero de San Isidro, establecidos por las Ordenanzas 2638 y 2658 de la Municipalidad Metropolitana de Lima, que flexibilizan los usos de suelo, también están impulsando el mercado. “Esta actualización permite una mayor diversidad de actividades, como servicios financieros especializados, innovación, *wellness*, salud y educación superior, lo que incrementa el atractivo del eje para inversionistas y operadores *premium*”, comenta la ejecutiva comercial *senior* de Capital Center, Yadira Gamboa. La empresa dispone de casi 50,000 m² de oficinas *prime* y proyecta reducir su vacancia, actualmente cercana al 20%, a menos del 10% para inicios de 2026. (EAA)

Fondos y jugadores extranjeros del agro serían los potenciales compradores

de Asia, que ven al Perú como un mercado estratégico por las facilidades logísticas.

Aunque hay jugadores locales interesados en expandirse, estos estarían limitados por las restricciones regulatorias en procesos de M&A y el *ticket* del *deal*. “Estamos viendo muchas inversiones extranjeras que exploran oportunidades locales. Los precios por hectárea siguen siendo competitivos frente a pares regionales”, advierte el socio del Área Mercantil y M&A de Garrigues, Sergio Amiel. Esta tendencia se reflejó en *deals* recientes, como la compra del 100% de Agrokasa por parte del grupo guatemalteco Hame (2023) o la adquisición del 80% de Agrícola del Chira por parte de Ingenio Magdalena (2025), también de Guatemala.

Consultado por esta revista, Ricardo Briceño indicó que no tenía autorización para hablar del tema. Frutura, por su parte, no respondió a las consultas. (AÑO/CGC)



CONOCE NUESTRAS INICIATIVAS EN NUTRICIÓN



Gestión Científica

Realizamos investigaciones científicas para **ampliar el conocimiento en nutrición** y desarrollar soluciones basadas en evidencia que fomenten una alimentación saludable y combatan problemas nutricionales como la anemia y la malnutrición.

Nutriendo al Perú con Gloria

Programa que ha beneficiado a más de **45 mil personas** en zonas vulnerables, enfocado en combatir la anemia infantil y la malnutrición en diferentes poblaciones mediante suplementación y educación nutricional.



Loncheras Gloriosas

Capacitamos a estudiantes y padres en alimentación balanceada, biohuertos sostenibles y cuidado del entorno. Además, entregamos loncheras nutritivas que **benefician a alrededor de 1,000 familias**.

Manos Gloriosas

Programa de **equipamiento y educación nutricional** que promueve buenas prácticas de preparación de alimentos y biohuertos sostenibles. También se brinda apoyo alimentario a comedores comunitarios.



CIAN

XII CONGRESO INTERNACIONAL
DE AVANCES EN NUTRICIÓN



Congreso Internacional de Avances en Nutrición (CIAN)

Evento académico que **actualiza y brinda herramientas a profesionales de la salud** sobre los últimos avances científicos, con la participación de reconocidos expertos internacionales.

"Tenemos 12% del *share* en Perú"

Pierina Scavino, *country head* de Vestas Perú, firma de diseño, fabricación, instalación y mantenimiento de turbinas eólicas, brinda detalles sobre los proyectos eólicos que tiene en la mira y aborda los desafíos pendientes a resolver para incrementar el uso de energías renovables en el país.

¿Cuántos gigavatios (GW) tiene Vestas instalados en el Perú?

Participamos en los primeros dos parques eólicos del país: Cupisnique y Talara. Ahora vemos la parte del servicio y el mantenimiento. Ahí son 110 megavatios (MW); tenemos 12% del *share* en Perú. En Latinoamérica, Vestas es líder de mercado con un poco más de 19 GW instalados en 21 países. Son un poco más de 5,600 turbinas instaladas.

¿Los proyectos que desarrollan son de terceros o también propios?

Tenemos un área de desarrollo de proyectos *in-house*. También acompañamos los proyectos de nuestros clientes, quienes son los que finalmente construyen y operan el activo durante toda su vida útil. O menos, si pretenden venderlos. También trabajamos con los

desarrolladores de proyectos renovables en las etapas tempranas de los proyectos. Su giro de negocio es vender los proyectos hasta la etapa *ready-to-build*.

¿Qué proyectos tienen dentro de su *pipeline*?

Hay 43 o 45 proyectos eólicos en el país que cuentan con estudio de preoperatividad aprobado y que buscan entrar en operación comercial los próximos años. Estamos acompañándolos en sus distintas etapas. Muchos son *greenfield* y otros están en etapa *ready-to-build*. También

tenemos algunos proyectos que venimos impulsando *in-house*.

¿En qué zona del país ve más potencial?

Hay un potencial eólico de 20,000 MW en el norte y el sur. Y en las zonas costeras, en Piura, Lambayeque, La Libertad e Ica.

¿Qué falta para incrementar la penetración de energías renovables en el Perú?

La matriz eléctrica sólo cuenta con 10% de participación de renovables. Los países vecinos pueden llegar a duplicar o triplicar. Hace poco se modificó la Ley 28832 [que asegura el desarrollo eficiente de la generación eléctrica], necesaria para promover y dejar que las renovables compitan en igualdad de condiciones. Aunque aún falta trabajar en el reglamento. Por otro lado, falta acelerar la aprobación de los permisos. Hoy, llevar un proyecto *greenfield* a la etapa *ready-to-build* puede tomar entre tres y cuatro años. (ASU)



SEMANAeconómica

COMERCIO

IMPULSO FERIA

Las principales editoriales y librerías del país ya empezaron a afinar sus estrategias para la Feria Internacional del Libro de Lima (FIL) 2025, el evento editorial más importante del calendario local. La Cámara Peruana del Libro – organizadora del evento – estima alcanzar este año los 600,000 asistentes, un crecimiento de 13% respecto a la edición anterior. En ese escenario, los principales actores del sector están apostando por un portafolio renovado de lanzamientos, con una fuerte presencia de autores peruanos, una mayor oferta en categorías de no ficción y literatura juvenil, y promociones agresivas.

Para esta edición, las principales editoriales del mercado –

Penguin Random House y Editorial Planeta – presentarán más de 20 títulos de autores nacionales cada una. "Es el doble de lo que presentamos el año pasado y va en línea con las tendencias del mercado", enfatiza el director general de Editorial Planeta, Philippe Vergnaud. Una de sus principales apuestas es un libro sobre el Papa León XIV.

En cuanto a categorías, la literatura juvenil lidera la demanda. "En los últimos ocho años,

esta categoría ha pasado de un 25% al 40%", sostiene el director general de Penguin Random House Perú, Jerónimo Pimentel. A la par, los títulos de no ficción también muestran un crecimiento sostenido, especialmente en temas como finanzas personales, empresa y desarrollo personal.

Por ello, la librería online Buscalibre –que este año participará por primera vez con

ventas directas en la FIL– ha optado por una selección centrada principalmente en estas dos categorías. "La elección se basa en un análisis comercial de nuestra data histórica de ventas *online*", afirma Felipe Casas, *country manager* de Buscalibre Perú. Las obras del Nobel Mario Vargas Llosa también tendrán un espacio importante en su *stand*.

Los descuentos y promociones serán el eje central de la estrategia para captar lectores. Algunos jugadores están apostando por alianzas con billeteras digitales. Buscalibre, por ejemplo, entregará separadores con códigos de 15% de descuento que sólo se podrán canjear si la compra se realiza a través de Yape. En la última FIL, el 88% de las ventas fueron a través de Yape, Plin y tarjetas. (AÑO)

Se estima que este año la FIL alcance los 600,000 asistentes



Difusión



Centenario
OFICINAS

Centro Empresarial Real

Tu nueva oficina en San Isidro

Espacios ideales para empresas que buscan eficiencia,
prestigio y seguridad en un entorno de primer nivel.

CONECTA CON LA COMUNIDAD EMPRESARIAL MÁS RELEVANTE DEL PAÍS



943 867 197 | www.centenariooficinas.com.pe



Centenario Oficinas

STARTUPS

INAPETENCIA LOCAL

Los inversionistas locales han reducido su apuesta por las startups, debido a una menor disponibilidad de capital y mayor aversión al riesgo.

En 2024, la participación de los jugadores locales fue mínima. Solo el 4% de la inversión total provino de fuentes locales, estima el reporte anual de inversiones de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (Pecap). La cifra equivale a US\$880,000 de un total de US\$21.4

millones (ver gráfico). La situación contrasta con la de 2022 y 2023, cuando el monto total invertido fue menor, pero la participación local fue significativamente mayor. En aquellos años, la inversión local alcanzó el 56% del total; es decir, US\$5.16 millones de US\$9.2 millones invertidos.

El menor apetito de 2024 se mantendrá este año, en línea con un fenómeno global de aumento de tasas y menor apetito de riesgo, explica el *partner* y cofundador de Salkantay Ventures, Martín Aspillaga. "El Perú, al mismo tiempo, tiene una penetración muy baja en *venture capital*. Es 10 veces más chico en volumen de inversión que Colombia, país que es casi del mismo tamaño. Entonces, hay otras cosas en juego", agrega.

De hecho, el ecosistema

local aún tiene una presencia limitada de jugadores relevantes para su crecimiento. "En Perú no hay muchos fondos. Sólo uno a dos grandes y tres microfondos que invierten. Pero también falta desarrollar el *pipeline* de emprendedores 'invertibles'", explica el CEO y cofundador de Manzana Verde, Carlos Andrade.

En este contexto, los fondos de *venture capital* foráneos han ganado terreno. Si bien mantienen el foco en modelos de negocio ya validados y operativos, liberan capital para industrias de alto potencial, como inteligencia artificial (IA), sobre todo B2B SaaS. Además, apuestan por talento con experiencia previa y visión de crecimiento regional,

señala el CEO de YaVendíó, David Tafur, *startup* que maneja un vendedor virtual de IA y que ha levantado este año una ronda presemilla de US\$850,000, principalmente de fondos mexicanos.

En este contexto, B Venture Capital, fondo brasileiro que invierte en *startups* tecnológicas en fase pre-semilla y semilla, ha levantado US\$5 millones y una parte será destinada exclusivamente a *startups* peruanas, cuenta su *general partner*, Alejandro Troll. A su vez, Alaya Capital, de capitales argentinos, sólo en el 1S25 invirtió en *startups* locales el equivalente a lo desembolsado en los últimos tres años, detalla su *venture partner*, Luis Narro. (CGC)

Monto de financiamiento por tipo de inversionistas en 2024*
En miles de US\$

	Local	Internacional	Total
Fondo de Venture Capital	760	17,870	18,600
Inversión Ángel	130	170	300
Corporativo	0.0	2,000	2,000
Aceleradora	0.0	500	500

*No incluye deuda

Fuente: PECAP

TELECOMUNICACIONES

APUESTA POR ARRENDAR

El mercado de internet hogar de fibra óptica, cuyos niveles de competencia ya son elevados, está a punto de ingresar a una nueva etapa de dinamismo. Los operadores dispuestos a arrendar capacidad instalada están aumentando, situación que permitirá reducir costos, acelerará la expansión del servicio y facilitará el ingreso de nuevos jugadores.

La compartición de infraestructura está abriéndose paso en el segmento fijo, impulsada por los ahorros operativos que ofrece. "A un mismo hogar le pueden llegar hasta seis redes de fibra encima, no tiene sentido seguir construyendo. Compartiendo se puede reducir el 50% de los costos de planta externa", estima el director de marketing de MiFibra, Carlos Arévalo. De esta manera, las 'telcos' pueden prescindir de un despliegue físico que les resultaría redundante y mejorar la rentabilidad de la inversión en red.

La compartición también permite, por otro lado, que los jugadores puedan expandir su cobertura de manera flexible. "Ya no pierden tiempo construyendo, simplemente se conectan a la red de otro operador y comienzan a brindar el servicio", afirma el exdirector de Osiptel, Manuel Cipriano. Los trámites municipales, que suelen retrasar el despliegue de redes, también se simplifican.

Por las razones señaladas, algunas empresas ya están apostando por este modelo de red abierta. PangeaCo, por ejemplo, fue creado para ser un operador neutral de redes. Y otros jugadores de fibra también se están sumando a los acuerdos de intercambio de red. "El primer cliente fue DirecTV. Tenemos tres operadores montados en la red y un cuarto operador en proceso de conexión", contó el CEO de Win, Eduardo Zagazeta, en una entrevista en febrero (SE1949), quien proyectó que el negocio mayorista podría representar el 15% de las ventas en 2026. Por su lado, MiFibra está negociando con Win y Wow para poder conectarse a las redes de ambos en el sur y en Lima, a cambio de que Win y Wow se conecten a sus redes en el norte.

La compartición, incluso, facilitaría la llegada de más jugadores, pero cuyo foco sólo sea el arrendamiento de redes. "Transformas un negocio de capex y opex a uno sólo de opex. Con eso, la diferencia realmente tendrá que ser por el servicio", sostiene el VP comercial de Win, Víctor Jauregui. Por ejemplo, hace unos meses, el operador BFT firmó un acuerdo con PangeaCo.

Aunque el mercado de arrendamiento está en crecimiento, todavía falta reducir los costos de conexión para que más operadores se quieran sumar a redes de terceros. El costo "está en US\$7 y US\$8. Para que haya más competencia tendría que bajar a US\$3 o US\$4", calcula Arévalo. (ASU)



Andina

LUMO

URBAN RESIDENCES

CANTABRIA
INMOBILIARIA

Un proyecto que desafía lo convencional de Miraflores

Cantabria Inmobiliaria, de la mano con Nómema Arquitectos, tomó como inspiración la luz, la naturaleza y el conocimiento de la zona, entre el mar y la ciudad.

Lumo nace para quienes valoran la elegancia auténtica, buscan un refugio sereno en su día a día y quieren elevar su experiencia diaria.



BBQ ZONE



PISCINA



LOUNGE BAR

PRECIO DESDE

s/ 657,000*

*Descuento del 10% para tipología 5 del piso 6 al 13 pagando 30% de cuota inicial a la firma de minuta.

2 y 3 AMB
61 m² - 97 m²

RETORNOS NETOS DESDE

s/ 4,500*

*Con un ADR de 70\$ y una ocupación del 87%.

CAP RATE: **6.4%** PLUSVALÍA: **5%**

AV. LA PAZ & 28 DE JULIO - MIRAFLORES

👤 Jose Bresciani | 📞 946 725 534 | ✉ jbresciani@inmobiliariacantabria.com

🌐 cantabriainmobiliaria.pe

*Imágenes y áreas sociales sujetas a modificaciones en el proyecto.



AXEL CHRISTENSEN, BLACKROCK

“Hay espacio para tomar más riesgos de corto plazo”

El Chief Investment Strategist para América Latina del gestor de activos reconoce lo difícil que es hoy prever el largo plazo. Ve oportunidades en las bolsas de EE.UU. y Japón, y en las acciones mineras peruanas.

¿Cómo evalúa BlackRock la evolución mostrada por los mercados durante el 1S25 que termina?

La volatilidad se incrementó de manera importante por las incertidumbres en el plano macroeconómico. El anuncio de la política comercial del presidente [Donald] Trump gatilló una corrección en los activos de EE.UU. y se han ido perdiendo una serie de anclas macroeconómicas de largo plazo para los mercados.

Sin embargo, la bolsa de EE.UU. logró recuperarse.

Los mercados se han ido ajustando a políticas muy disruptivas y encontrando algunos contornos de la política arancelaria efectiva de EE.UU. que les han permitido tener más claridad. Los inversionistas han podido aprender a navegar en la incertidumbre y tomarla más como la norma que como la excepción.

BlackRock Investment Institute publicó su *Global Outlook* de mitad de 2025. ¿Qué perspectivas tienen para las inversiones en los siguientes meses?

Ya no identificamos anclas macroeconómicas, sino anclas dirigidas por cambios estructurales. Por megafuerzas como la inteligencia artificial (IA), el reordenamiento de cadenas productivas, la transición energética, cambios demográficos y la evolución del sector financiero. A partir de ellas queremos aprovechar oportunidades y gestionar riesgos.

¿Cuál es la tesis de inversión que tiene hoy BlackRock?

El desanclaje de las variables macroeconómicas hace más difícil proyectar el largo plazo. Además, las limitaciones de corto plazo no permiten cambios económicos muy drásticos. E incluso hay leyes económicas inmutables. Eso abre un espacio para tomar

más riesgos de corto plazo y mirar oportunidades de largo plazo ancladas en las megafuerzas que ya mencioné.

¿Qué recomendaciones de inversión hay en renta variable?

Estamos sobreponderando la de EE.UU. No tanto por su situación macroeconómica, sino por el liderazgo de sus empresas en el desarrollo de la IA y por el peso de éstas en su mercado bursátil. Y preferimos las acciones de Japón como alternativa de diversificación frente a EE.UU.

¿La preferencia en EE.UU. se limita a acciones de empresas tecnológicas?

No. Vemos potencial interesante, por ejemplo, en empresas de electricidad, incluidos los fabricantes de equipos de generación de energías renovables o de almacenamiento de energía. Y en el sector farmacéutico.

“En mercados emergentes, ahora favorecemos las emisiones en moneda local”

¿Ven oportunidades en otras bolsas?

Estamos neutrales en Europa, Reino Unido y [mercados] emergentes, pero en cada región se puede ser selectivo. En Europa hay oportunidades en los sectores defensa y financiero. Y, por países, Italia y España están menos expuestos al alza de aranceles. En emergentes destaca la India y no sólo en el corto plazo. El Perú ciertamente está; en particular, su sector minero.

¿Cuáles son las apuestas de BlackRock para la renta fija?

En términos relativos, preferimos los bonos europeos a los de EE.UU. Y, en emergentes, ahora favorecemos las emisiones en moneda local, donde las tasas de interés están bastante atractivas. Si nos parece prudente mantenernos en los bonos de EE.UU. de menor plazo. La renta fija tradicional ha perdido un poco sus atributos de diversificación. (MAP)





ULTIMO DPTO

Vive en el corazón de Miraflores, en el exclusivo Penthouse 501, el único disponible en el edificio boutique **Melitón Porras 244**.

Ubicado frente al parque Melitón Porras, este último departamento ofrece **una experiencia única de amplitud, luz natural y vistas espectaculares**.

ENTREGA

AGOSTO 2025





MERCADO DE VALORES

LASTRE CAMBIARIO

El S&P 500 y otros índices globales han tenido un primer semestre auspicioso, pero la debilidad del dólar evita que ese rendimiento sea captado por completo en los portafolios locales. "Lo hemos visto en anteriores oportunidades: una depreciación del dólar frente al sol ha recortado parte del

upside de la bolsa americana", explica el CEO de Tandem Finance, Paul Rebolledo.

En lo que va del año, el sol se ha apreciado 5.5% y el índice DXY del dólar global ha tenido su peor semestre en décadas.

Ese efecto cambiario impacta a todo tipo de portafolios, institucionales y personales, siempre que su rentabilidad final se exprese en soles. Pero ese acceso global también implica que, al convertir los flujos o ganancias a soles —sea por dividendos, cupones o li-

quidaciones—, el tipo de cambio puede convertirse en un lastre, explica el gerente de Gestión Patrimonial de Sura Investment, Erick Valdez. "Tratamos de que el tipo de cambio esté siempre a la vista del cliente, para que entienda el impacto al momento de convertir", agrega.

El impacto varía según el vehículo. "En general, el valor cuota en los fondos mutuos tiene expresión en distintas monedas, lo que atenúa el efecto cambiario", indica Rebolledo.

Pero, en el caso de las AFP, la rentabilidad debe expresarse en soles, aunque los fondos combinen activos en diversas monedas. "El grado de afectación estará en función de la estrategia de cobertura de cada portafolio", agrega Rebolledo.

Las AFP pueden protegerse mediante derivados como los forwards, pero esa cobertura no

es total. "Si el inversor peruano no tiene cobertura, un dólar débil puede terminar reflejando un menor retorno final al traerlo al país", señala el gerente de inversiones de Prima AFP, Juan Pablo Noziglia. Aunque el mercado ofrece herramientas para cubrir esa exposición, existen restricciones regulatorias. "No podemos operar todo lo que quisiéramos ni para un lado ni para el otro. Por eso, tratamos de no tener posiciones extremas en dólar/sol", apunta.

En portafolios personales, la exposición depende del mayor o menor predominio de activos denominados en dólares y de las preferencias del inversor. Algunos prefieren recibir cupones en soles, pero también hay muchos que piensan la inversión de principio a fin en dólares y nunca hacen la comparación en soles, explica Valdez. (JTV)

Las AFP pueden tomar coberturas, pero sólo parcialmente

FINANCIAMIENTO

BLOQUEO AL FACTORING

El uso del *factoring* avanza a buen ritmo, pero persiste una preocupación en el sector: la presencia de compañías que obstruyen estas operaciones y la virtual ausencia de sanciones efectivas para esta práctica.

A mayo de 2025, el monto registrado de facturas negociables en Cavali alcanzó los S/20,097 millones, lo que representa un crecimiento del 23.5% respecto al mismo período de 2024. "Nuestra expectativa es superar los S/50,000 millones a fin de año", estima el gerente general de Cavali, Víctor Sánchez. A la par, el número de empresas pagadoras que aceptan el libre

flujo de facturas aumentó 7.3%, interanual. No obstante ello, Sánchez advierte que siguen ocurriendo casos de compañías que se niegan a aceptar que sus proveedores negocien sus facturas.

El presidente de la Asociación Peruana de Factoring (APEFAC), Ricardo Gallo, observa asimismo que grandes empresas no cumplen con dar conformidad o disconformidad expresa a las

Algunas empresas aún rechazan que se negocien sus facturas

facturas negociables en el plazo de ocho días y, más bien, imponen sus propias políticas, retrasando la emisión de facturas o imponiendo otras condiciones a sus proveedores. Pasados los ocho días, entra en juego la conformidad presunta, que supone un riesgo muy alto. Las facturas en esta situación podrían no haber sido revisadas, por lo que muchas veces las em-

presas de *factoring* no las toman, cuenta el CEO de Genera Factoring, Alejandro Niquen. "Se han visto muchos casos de fraudes, incluso millonarios", añade.

Según el Ministerio de la Producción (Produce), a la fecha sólo 30 empresas han sido sancionadas por bloquear operaciones de *factoring* y se han impuesto por multas por S/ 3 millones, lo que da cuenta de una fiscalización muy débil.

Produce asegura que viene

fortaleciendo los mecanismos de fiscalización y sanción y considera ajustes normativos. Darle mecanismos de confidencialidad a los proveedores para que presenten denuncias es clave, opina Sánchez. Por su parte, la Asociación Peruana de Productos Financieros (Aprofin) llevará los casos al Indecopi bajo la figura del abuso de posición de dominio, adelanta María García-Godos, vicepresidenta de dicho gremio. (MAP)

Evolución del monto de facturas negociables registrado en Cavali
(En miles de millones de S/)



* Expectativa de Cavali para el cierre del 2025

Fuente: Cavali

Conoce la **opinión de los líderes que influyen** en la agenda nacional

El **Panel de Líderes de Opinión de Ipsos** te ofrece acceso exclusivo a estudios cualitativos y cuantitativos con académicos, periodistas, líderes empresariales, expertos en sostenibilidad y reputación, autoridades y más.

Con **más de 1,000 contactos**, este panel te permite explorar opiniones sobre reputación corporativa, cambios regulatorios, sostenibilidad, economía y sociedad, entre otros temas clave.



¿Deseas más información? Escríbenos a:
contactanos.peru@ipsos.com



"Queremos dar una señal al mercado [con la emisión de bonos]"

El CFO de Scotiabank Perú, Marcelo Rodríguez, cuenta que la reciente emisión por US\$400 millones busca transmitir un mensaje de permanencia de largo plazo en el Perú. Y detalla el cambio de estrategia de la entidad hacia una de "valor antes que volumen".

¿Cuál fue el objetivo de la reciente emisión de bonos de Scotiabank Perú?

Detrás de esta emisión de bonos subordinados queremos dar una señal al mercado de que Scotiabank está en el Perú para quedarse en el largo plazo. Todo tiene que ver con que estamos visualizando crecimiento después de algunos años de venir reduciendo nuestra hoja de balance. Decidimos salir a emitir instrumentos de capital para financiar el futuro cercano.

En un contexto volátil, ¿por qué optaron por esta ventana de emisión?

El motivo más importante fue que en julio serán efectivos los aranceles de [Donald] Trump, que traen más volatilidad en el mercado. Por otro lado, después del 4 de julio el mercado en Estados Unidos se vuelve bastante menos líquido. Entonces, en cuanto al *timing*, ese fue el razonamiento para salir a finales del mes pasado. Teníamos interés en 'testear' el apetito de los inversionistas.

¿Por qué querían medir ese apetito?

Es muy importante que nuestra casa matriz vea cuál es el apetito que existe en el Perú. Hace más de 10 años que no se visitaba el mercado internacional; entonces, era necesario refrescar esa lectura. Escuchamos a más de 70 inversionistas, varios nombres de renombre internacional, que no sólo conocen bien la economía del Perú, sino a Scotiabank y la posición competitiva que el banco tiene aquí.

¿Qué espera del crecimiento de las utilidades de Scotiabank y de su participación en el segmento *retail*?

La venta de CrediScotia y nuestro nuevo foco estratégico han hecho que nuestro portafolio de prés-

tamos decline en los últimos tres años. Eso ya está cambiando, sobre todo en el ámbito corporativo. Creemos que la rentabilidad del banco va a ser comparable a la del sistema financiero peruano. Estamos focalizados en lo que llamamos 'valor antes que volumen'. Dejamos de hablar de *market share*, no está dentro de nuestras prioridades medirnos por ahí, sino sobre qué tan profundamente pene-

tramos. Eso incluye el mundo del *retail* y pequeñas empresas. No estamos interesados en hacer volúmenes. Puede ser rentable, pero no es consistente con la visión de Scotiabank.

"No está dentro de nuestras prioridades medirnos por *market share*"

Hoy, el tipo de cambio va a la baja.

¿Cómo gestiona Scotiabank el impacto cambiario?

Scotiabank es muy conservador, no tenemos riesgo directo del tipo de cambio. Pero hay efectos de segunda derivada, que tienen que ver con compañías que tienen sus ingresos en dólares y ahora cada dólar vale menos soles. Por ahora, no vemos un riesgo inmediato derivado de esto.

Las tasas corporativas no se han movido mucho. ¿Ya incorporaron todo el efecto de los recortes del BCR?

La gran mayoría de los mercados están anticipando una reducción adicional de tasas [del BCR] en los próximos seis meses, y eso ya está totalmente interiorizado. Queda un espacio reducido para seguir bajando las tasas de interés [en créditos corporativos]. (JTV)



Los últimos domingos de cada mes, lee la columna política de



Mávila Huertas

en

SEMANAeconómica



Desde la
REDACCIÓN

SEMANAeconómica

Todas las exclusivas de
SEMANAeconómica pueden
llegar a ti **vía WhatsApp**



Escanea el código QR y súmate
a nuestra lista de difusión





Cetty Images

CULTURA ORGANIZACIONAL

El fin normativo del trabajo social

Contar con un profesional en trabajo social ya no es obligatorio para las empresas y algunas empiezan a prescindir de ese perfil. Otras, en cambio, redoblan y transforman su apuesta.

Un reciente cambio normativo está llevando a las empresas peruanas a tomar decisiones respecto a cómo abordarán en adelante el bienestar organizacional. El pasado 14 de junio fue derogado el Decreto Supremo (DS) N° 009-65, que imponía a las compañías con más de 100 empleados la obligación de tener en su planilla a un trabajador social titulado y colegiado. Tras ello, algunas empresas han empezado a optar por prescindir de estos profesionales. “Han buscado una salida concertada. Han ofrecido un plan de salida y cesado a este trabajador porque consideran que no es necesario”, revela el socio del estudio Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, Brian Ávalos.

Muchas de esas salidas se concretaron a fines de junio. En esas empresas, las funciones que solía desempeñar el profesional en trabajo social se han repartido entre otro personal o se han tercerizado. Otras incluso evalúan la posibilidad de que profesionales de otras disciplinas — como psicólogos o médicos ocupacionales — asuman esas funciones.

Como señala la asociada senior de Garrigues, Milagros Villavicencio, la derogación del DS pretendía actualizar y flexibilizar las condiciones de contratación,

no eliminar “la obligación de mantener la armonía y el clima colaborativo”. Sin embargo, en la práctica, el cambio podría suponer un *impasse* para los planes de bienestar de ciertas compañías. “Los programas se van a quedar en *stand by* hasta que se adecúen y vean qué funciones pueden adoptar de trabajo social. Eso es retroceder lo avanzado”, advierte la gerenta general de Ebals Consultores, Ebelin Huamani.

Frente a ello, existen otras empresas que han optado por alejarse de un enfoque normativo del bienestar y quedarse con sus trabajadores sociales. La gerenta de Consultoría de Negocios de PwC Perú, Diana Plasencia, atribuye esa decisión a una maduración en el abordaje del bienestar corporativo (SE 1967). “Estamos viendo que las empresas más grandes son aquellas que están creando equipos multidisciplinarios para evolucionar la gestión del bienestar”, explica.

En los mencionados equipos, los planes de bienestar se abordan desde diversas aristas y especialidades, incluida la del trabajador social. El Grupo UNACEM, por ejemplo, tiene a una trabajadora social en cada unidad de negocio. Ellas, a su vez, se reúnen mensualmente con la VP Corporativa de Talento para coordinar, evaluar y planear las iniciativas de bienestar del *holding*. “Queremos

seguir elevando nuestros estándares y ellas son grandes proveedoras de información, [por] este conocimiento tan fino y profundo del trabajador. Las escuchamos mucho”, afirma la VP Corporativa de Talento y Cultura del Grupo

UNACEM, Marlene Negreiros.

Mientras las compañías se adecúan recién a estos cambios, el Legislativo prepara ahora proyectos de ley para reinstaurar la contratación obligatoria de trabajadores sociales. Está por verse, ahora, cómo se alineará esta cambiante regulación con las estrategias empresariales. (MAB) ■

Algunas empresas cesaron a sus trabajadores sociales a fines de junio

"Un 20% de los equipos en Perú son de alta eficiencia"

Katty Barria, gerente del negocio *Motion* de ABB en el Perú, detalla los últimos avances de la firma en el desarrollo de motores más eficientes y asegura que en el Perú existen pérdidas importantes de energía.



¿Qué rol cumple la innovación en un negocio tan técnico como el de *Motion*?

ABB siempre ha pensado en la innovación como parte de su estrategia. También en su desarrollo, para lo cual [invertimos] alrededor de US\$1.4 mil millones en I+D.

Motion engloba el portafolio de motores y variadores. Hemos desarrollado el último motor de mayor eficiencia: el IE6. En la industria, el nivel más alto de eficiencia es el IE5 y el año pasado lo superamos con el IE6.

¿Cómo miden dicha eficiencia?

En un motor, la eficiencia es cuánta energía consume y cómo ésta se convierte en movimiento. En un motor IE5, la eficiencia es

de alrededor de 96%. El IE6 reduce en 20% la pérdida de energía, comparado con el IE5.

¿Cuánto podría ahorrar una empresa si opta por un motor más eficiente?

En 2023 realizamos un estudio en motores eléctricos industriales que estimó el ahorro promedio de energía en 31 % por motor.

¿Cómo es su proceso de innovación?

Tenemos un equipo de I+D en nuestra casa matriz, en Suiza. Siempre hemos buscado la mejora continua y trabajamos en soluciones más eficientes. Dentro de nuestra estrategia, y como visión, contribuimos a que la sociedad reduzca emisiones de carbono.

¿Qué rol cumplen los variadores en su estrategia?

Un variador define el nivel óptimo de energía que debe utilizar un motor para no desperdiciarla. Si la necesidad es mayor, [incrementa] la velocidad. Si necesita menos energía, la disminuye. El variador y el motor hacen la solución más eficiente.

¿Cómo avanza el mercado local en la adopción de tecnología más eficiente?

Alrededor de un 20% de los equipos en el Perú son de alta eficiencia; es decir, un 80% de motores están en eficiencia IE1 o IE2, con una eficiencia de 65%. Hay pérdidas importantes de energía. (MAB)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Claves para transformar desde adentro



Ximena Cuadros,
Gerente de la División de Estrategia
de Personas de Mibanco

Las organizaciones ya no pueden esperar a encontrar en el mercado todas las capacidades que requieren. Necesitan desarrollarlas dentro.

La digitalización, la inteligencia artificial, la transición hacia economías más sostenibles, los nuevos modelos de trabajo y el surgimiento de nuevas habilidades están reconfigurando no sólo los negocios, sino también el tipo de talento que las organizaciones necesitan para mantenerse competitivas. Un complejo escenario que ha convertido al desarrollo continuo del capital humano en una de las prioridades estratégicas para los líderes de hoy.

Las organizaciones ya no pueden esperar a encontrar en el mercado todas las capacidades que requieren. Necesitan desarrollarlas desde dentro. Y allí es donde están entrando a jugar con cada vez mayor importancia el *upskilling* y el *reskilling*.

El *upskilling* busca actualizar, mejorar y ampliar las habilidades de los colaboradores para responder a las nuevas exigencias de sus roles. El *reskilling*, por su parte,

permite preparar al talento para asumir funciones completamente diferentes, muchas veces en áreas que hoy carecen de perfiles suficientes.

Ambos han probado generar beneficios tangibles: reducen los costos de rotación y contratación, aceleran la respuesta frente a cambios del entorno, reducen la dependencia del mercado externo y fortalecen el compromiso de los equipos. No es casualidad que el *LinkedIn Workplace Learning Report 2023* muestre que el 94% de las personas permanecería más tiempo en una organización que les brinde oportunidades de desarrollo profesional.

En Mibanco, por ejemplo, iniciativas como Yachay, donde expertos internos comparten conocimientos esenciales en temas como *Data & Analytics*, Ciberseguridad y Agilidad Organizacional, combinan el fortalecimiento técnico con habilidades blandas, promoviendo así el desarrollo de nuevas capacidades en la organización.

Y es que, en tiempos de disrupción, invertir en el desarrollo del talento es toda una ventaja competitiva. Las empresas que entiendan esto no se limitarán a gestionar personas, sino que también podrán diseñar sus capacidades.



Sarah O'Connor

La ventaja de ser el segundo en llegar

En la inteligencia artificial, el mensaje "actúa ahora o te lo pierdes" tiene más en común con las ventas de alta presión que con la estrategia empresarial.

Una nota de amenaza se ha colado en el lenguaje, por lo demás optimista, de quienes defienden la adopción de la inteligencia artificial (IA).

Se puede escuchar en la retórica. Este mes, el secretario de tecnología del Reino Unido, Peter Kyle, les dijo a trabajadores y empresas: "actúen ahora y prosperarán en el futuro. Si no lo hacen, creo que algunos se quedarán atrás". Y se puede escuchar algo similar en el discurso de *marketing* de compañías de *software* como Salesforce: "Las compañías que no aprovechan la IA en su negocio corren el riesgo de quedar rezagadas detrás de las que sí lo hacen".

Hoy, esto se nota en la forma en que algunos directores ejecutivos empiezan a comunicarse con el personal. "La IA viene a ocupar sus trabajos", escribió Micha Kaufman, director ejecutivo de Fiverr, en un memorándum al personal el mes pasado. "¿Estamos todos condenados? No todos. Pero, por desgracia, quienes no despierten y comprendan rápidamente la nueva realidad, están condenados", agregó. Pero, ¿"actuar ahora" o quedarse "atrás" y/o "condenado" realmente son las únicas opciones disponibles?

Por supuesto, existe la ventaja de ser el primero en llegar. Y se puede entender por qué eso podría beneficiar a algunas compañías que se apresuren a instalar nuevos sistemas de IA, como los agentes autónomos. Si estas inver-

No es de extrañar que las tecnológicas recurran a estas conocidas estrategias de marketing. Pero no es necesario que políticos y empresarios los imiten.

siones se traducen en menores costos y mayor productividad, un pionero en la tecnología podría ofrecer un precio más bajo o un mejor servicio a los clientes y captar más cuota de mercado. Los pioneros también tienen más posibilidades de trabajar con los proveedores de tecnología para adaptar los nuevos sistemas a sus propias necesidades. Y para las compañías orientadas al cliente, como las consultoras, tener una reputación de pioneras probablemente las ayude a venderles su experiencia en IA a los clientes.

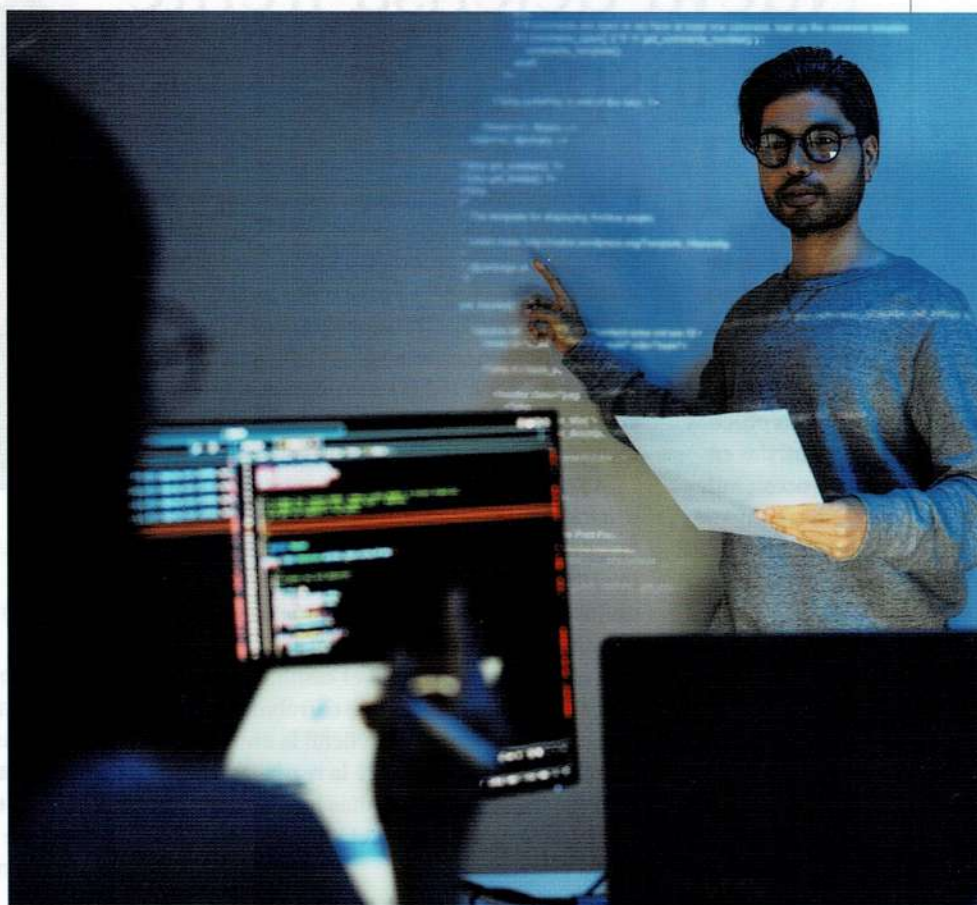
Sin embargo, también existe la "ventaja de ser el segundo en llegar", incluso en sectores que dependen de poderosos efectos de red. Facebook superó a MySpace. Google superó a Ask Jeeves. Y —como señaló recientemente un alto ejecutivo en una mesa redonda a la que asistí— la IA de agentes podría ser un caso en el que la ventaja del segundo en llegar es bastante buena.

Ser el segundo en llegar es especialmente útil cuando los beneficios de una nueva tecnología son inciertos y los riesgos son elevados, porque lo que se pierde en velocidad se gana en información. Puedes observar lo que hacen los pioneros, tomar nota de sus callejones sin salida y sus errores y, luego, trazar un curso más eficaz. Es más probable que evites amarrarte a proveedores tecnológicos que osifican tus flujos de trabajo,

pero cuyos productos resultan inadecuados. Un informe reciente de McKinsey, que aboga por la IA de agentes, advierte también sobre toda una serie de otros riesgos, como “la autonomía descontrolada, el acceso fragmentado al sistema, la falta de observabilidad y trazabilidad, la expansión de la superficie de ataque y la proliferación y duplicación de agentes”.

No argumento aquí contra la idea de que algunas compañías deban avanzar rápidamente (como por supuesto harán y están haciendo), sino simplemente que quedarse temporalmente “rezagado” puede ser una estrategia válida. No significa necesariamente que vayan a ser perdedoras a largo plazo. Por ejemplo, un estudio sobre la adopción de tecnología por parte de microempresas británicas en la década de 2010 (aunque se trataba de una generación anterior de tecnologías de IA pregenerativa) reveló que las compañías que adoptaron la IA disfrutaron de una mayor capacidad de innovación posterior, independientemente de si fueron pioneras o la adoptaron más tarde.

De hecho, el mensaje de que “actúen ahora o se lo perderán” tiene más en común con las técnicas de venta de alta presión que con la estrategia empresarial. Los minoristas en línea utilizan “declaraciones de urgencia” como los relojes conteos regresivos, porque funcionan: la literatura académica sugiere



que los consumidores bajo presión de tiempo utilizan atajos mentales para tomar decisiones. Las declaraciones de urgencia también pueden infundir miedo a la pérdida, una sensación de competencia con los demás y un “efecto arrastre” que le da a la gente la impresión de que todos los demás ya están haciendo o comprando algo.

No es de extrañar que las compañías tecnológicas recurran a estas conocidas estrategias de *marketing*: tienen algo que vender y una enorme inversión de capital que deben rentabilizar. Pero no es necesario que políticos y empresarios los imiten, sobre todo no extendiendo la amenaza al personal.

Es bien sabido en neurociencia que, cuando el sistema del miedo del cerebro se activa, disminuye su capacidad para explorar, innovar y asumir riesgos. Si se quiere que el personal experimente con la aplicación eficaz de la IA, hacerles temer por sus puestos de trabajo no es la mejor manera de lograrlo. Además, son menos propensos a ser sinceros sobre los riesgos emergentes, por miedo a parecer pesimistas.

Es justo que las compañías tecnológicas con productos que vender insten repetidamente al mundo a “actuar ahora o salir perdiendo”. Pero los demás no debemos confundir una técnica de venta con algo más profundo. **FT**

LABORAL

Nueva defensa frente a la inspección

Las empresas tendrán más herramientas para defenderse ante Sunafil. Esta ahora deberá aceptar todas las pruebas presentadas en un proceso, independientemente de la fase en la que se entreguen.

Los empleadores ahora podrán ejercer mejor su derecho a la defensa ante la Sunafil. La Sala Plena del Tribunal de Fiscalización concluyó recientemente que dicha entidad debe agotar todas las acciones que resulten necesarias, a fin de esclarecer los hechos inspeccionados. En consecuencia, ahora Sunafil deberá admitir y valorar todas las pruebas que presente el empleador durante el proceso de inspección laboral, incluyendo la fase de apelación.

La Sala arribó a dicha conclusión tras analizar la situación de una trabajadora del Banco de la Nación (BN) que, en 2019, solicitó su reubicación al área administrativa por motivos de salud. En julio de 2020, un inspector de la Sunafil solicitó a la entidad que acredite la reubicación de la trabajadora. El BN respondió que realizó el cambio, pero no adjuntó documentos que corroboren su declaración. El inspector solicitó la entrega de información que acredite la reasignación y otorgó un plazo de seis días hábiles para recibirlos. Vencido el plazo, el BN no presentó nueva evidencia.

A raíz de esta omisión, en septiembre de aquel año la Intendencia de Lima de la Sunafil concluyó que el banco cometió dos faltas muy graves y, por lo tanto, le impuso una multa de S/22,618. Las pruebas solicitadas recién fueron entregadas en julio de 2022, cuando el BN apeló y presentó el registro de asistencia de la trabajadora. La referida intendencia, sin embargo, no valoró las nuevas pruebas en su decisión y confirmó la sanción.

El caso, finalmente, llegó hasta el Tribunal de Fiscalización Laboral. En su resolución, este devuelve el proceso a la etapa de apelación y deja como precedente general que, independientemente de la instancia, la Sunafil debe analizar todas las pruebas presentadas. "Normalmente, la Sunafil evalúa los documentos en la etapa inspectiva y sobre esa base resuelve. El precedente ahora dice que no importa si las pruebas llegaron de manera extemporánea, igual se deben abordar", explica la socia de Payet, Rey, Cauvi, Pérez



Andina

Abogados, Cristina Oviedo.

Si bien la legislación no le exige a la Sunafil que sólo analice las pruebas presentadas durante la etapa de inspección, en la práctica la entidad no solía valorar la información recibida después de aquella fase del proceso. En ocasiones, esta situación propiciaba que las decisiones arribaran a conclusiones alejadas de la realidad. "Si bien el procedimiento no está diseñado para recibir pruebas después de la etapa

inspectiva, el objetivo de la Sunafil no debería ser castigar a los empleadores, sino verificar el cumplimiento de la normativa laboral. Así la verificación tenga que realizarse de forma extemporánea", señala la socia del Estudio Echecopar, Mónica Pizarro.

Tras la decisión del Tribunal de Fiscalización, el nuevo enfoque que deberán asumir las inspecciones permitirá que la autoridad laboral pueda revisar todas las pruebas a su disposición y, así, emitir resoluciones más precisas. Ello impediría que los procesos se alarguen en instancias posteriores. "En este caso, la entidad debió revisar las pruebas a profundidad y no de manera genérica para demostrar si se cumplió o no la ley", concluye la asociada senior de Rebaza, Alcázar & de las Casas, Helga Irazola. (JM)

Sunafil no solía valorar las pruebas presentadas después de la fase de inspección

SEMANAeconómica



**Las más importantes primicias empresariales
y el mejor análisis del mercado para los
tomadores de decisiones del Perú**

Síguenos en:



Escanea el
código QR y
suscríbete



CRÉDITO BAJO LA LUPA

Las empresas que hayan aplicado al crédito fiscal del IGV podrían enfrentar mayores fiscalizaciones de la Sunat en el corto plazo. En las últimas semanas, la entidad recaudadora ha enviado esquelas de citación para que se justifiquen o aclaren presuntas inconsistencias en la información consignada para acceder a ese beneficio.

Si bien las esquelas son procedimientos previos a una fiscalización, al enviarlas la autoridad tributaria busca comprobar que las empresas que obtuvieron el beneficio puedan justificarlo. El crédito fiscal permite a los contribuyentes utilizar el IGV que pagaron por compras o servicios relacionados con su actividad empresarial para deducir del IGV que le deben pagar al Estado. "La Sunat está revisando si se cumplieron los requisitos para que la compra de bienes origine el crédito fiscal", explica el socio de CMS Grau, Rolando Cevasco.

Las empresas sólo pueden acceder al crédito fiscal por determinadas compras. Por ejemplo, si adquirieron bienes, firmaron contratos de construcción o de prestación de servicios. Para sustentar esas compras, la Sunat ya no sólo

está solicitando la presentación de una factura o un contrato. Hacer esto "no acredita que en realidad se efectuó un servicio. Por este motivo, la Sunat está solicitando entregables sobre los bienes adquiridos", explica el socio de Cuatrecasas, Juan Pablo Porto.

En el caso de las consultorías, en las que no existen entregables, la Sunat está solicitando que se le remitan las conclusiones derivadas de dicho servicio. "Si los reportes de una consultoría sólo son reuniones en persona, existe un problema. Por eso, ahí la Sunat

solicita las conclusiones formales a las que se llegó", prosigue Porto.

SEMANAeconómica se comunicó con la Sunat para verificar la canti-

"La presentación de un contrato no acredita que en realidad se dio un servicio"

dad de esquelas de citación enviadas a los contribuyentes para que justifiquen el uso de sus créditos fiscales del IGV, pero hasta el cierre de esta edición no obtuvo respuesta. Lo cierto es que la medida va de la mano con otras que buscan reducir las operaciones elusivas o evasivas, como la aplicación de la responsabilidad solidaria (SE1944), afirma el socio de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría, Dante Sanguinetti. "Muchas veces las operaciones no son reales o no guardan coherencia con lo que en realidad hacen con ese dinero. Lo que hace la Sunat es combatir la elusión", concluye el especialista. (JM)



Cetty images

LABORAL

PROTECCIÓN AMPLIADA

Los trabajadores estarán protegidos por mucho más tiempo contra el despido por represalia. En una reciente casación, la Corte Suprema ha aplicado un criterio que amplía la duración de la protección frente a desvinculaciones de esa naturaleza.

El despido por represalia ocurre cuando el empleador cesa a un trabajador por presentar una queja administrativa o demanda judicial en su contra. Para evitarlo, la legislación protege al trabajador de una desvinculación desde que inicia el proceso administrativo en la Sunafil o desde que presenta la respectiva demanda en el Poder Judicial. Y se prolonga hasta tres meses después de la emisión del fallo.

La Corte Suprema sin embargo, ha reinterpretado eso último y ha modificado hasta cuando se extiende la protección. Así, ha concluido que debe extenderse hasta que el expediente administrativo o judicial quede archivado, es decir, hasta que se termine de ejecutar la decisión de la autoridad. El matiz resulta relevante, ya que los procesos suelen demorar hasta que la decisión final sea ejecutada en su totalidad. Entre la emisión de una sentencia y el informe de cierre pueden pasar varios

años, manteniendo vigente la protección al trabajador", explica Jorge Toyama, socio de Vinatea & Toyama.

La situación puede dilatarse incluso más cuando el trabajador obtiene un fallo favorable, ya que tiene la posibilidad de exigir pagos adicionales. "Si el juez ordena pagar horas extra, la etapa de ejecución puede extenderse, debido a reclamos sobre montos, intereses y costos procesales. En cambio, cuando la empresa gana, el proceso tiende a archivar con mayor rapidez", añade el socio del Estudio Muñiz,

César Puntriano.

El cese de un trabajador durante el período de protección podría derivar en un despido nulo. En consecuencia, la empresa tendría

que reincorporarlo y además, asumir el pago del salario que dejó de percibir durante el tiempo que estuvo fuera de la organización.

El criterio de la Corte Suprema desvirtúa la lógica que motivó la creación de un período de protección. El objetivo era proteger al trabajador de las represalias que pudieran ocurrir inmediatamente después de una queja o demanda. Sin embargo, "con la nueva interpretación, la protección podría invocarse años después de concluido el proceso principal, aumentando la exposición legal de los empleadores", afirma el socio de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU & Uría, César Gonzáles Hunt. (TOT)

"La protección podría invocarse años después de concluido el proceso"



Andina

10 / 11 Sept.

THE WESTIN LIMA HOTEL



23° congreso peruano de gestión de personas


SEMINARIUM.

 **abe**
asociación de
buenos empleadores
de amcham Perú

Tras una edición 2024 que marcó tendencias clave —desde el impacto real de la inteligencia artificial hasta el protagonismo del bienestar, el propósito y el aprendizaje continuo—, **GDP** regresa en una nueva edición con speakers internacionales, líderes del top management y referentes locales que compartirán ideas, estrategias y experiencias sobre cómo las personas están transformando las organizaciones en un contexto cada vez más desafiante.

**VUELVE EL
CONGRESO QUE
LIDERA LA
TRANSFORMACIÓN DE
LA GESTIÓN HUMANA
EN EL PERÚ**

COMITÉ CONSULTIVO



FRANCISCO BUDGE
Gerente de Personas,
Molitalia



**JUAN CARLOS
GARCÍA VIZCAÍNO**
Presidente, Asociación de Buenos
Empleadores, AMCHAM Perú



**FERNANDA
GIAMBERINI**
Vicepresidenta Global de
Recursos Humanos, MCK Hospitality



**JOSÉ ANTONIO
ITURRIAGA**
Group CEO, Grupo EFE



REGINA QUINTERO
Directora Talent & Transformation,
NTT DATA



**JUAN PABLO
SANGUINETTI**
Country Manager,
Whalecom Perú



JORGE TOYAMA
Socio, Vinatea & Toyama



KATIA RACHITOFF
Directora Asociada,
Seminarium Perú

PREMIUM



SPONSORS



MEDIA PARTNERS



PARTNER ESTRATÉGICO



MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE



SO THRILLING. SO AMG.

¿Te atreves a manejarlo?

Nuevo Mercedes-AMG GT 63 4MATIC+

Solicita información



DIVEMOTOR. Contact Center: 985603852/ccdigitalautosmb@divemotor.com.pe. Encuétranos en: La Molina y San Isidro. Concesionarios provincia: Trujillo y Piura. Imágenes referenciales. Los equipos pueden variar sin previo aviso. Para más información visita www.mercedes-benz.com.pe. Diveimport S.A.